

x-96-068 274-8  
HE394.5.I55.C37 1998

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**O Impacte das Tecnologias da Informação e**  
**Telecomunicações no Comércio Alimentar**  
**Situação e tendências na actividade grossista em Portugal**

**António Rui Carvalho Moreira de Carvalho**

**Orientação: Professor Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves**

Júri

Presidente

Prof. Doutor João Gaspar Caraça

Vogais:

Prof. Doutora Tânia Vianna Araújo

Prof. Doutor Miguel José Pereira de Athayde Marques

Prof. Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves

Março 1998

# Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>LISTA DE QUADROS .....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>7</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>8</b>   |
| <b>GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS.....</b>  | <b>9</b>   |
| <b>AGRADECIMENTOS.....</b>  | <b>12</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>14</b>  |
| 1.1. O TEMA .....   | 14         |
| 1.2. OBJECTIVOS.....  | 16         |
| 1.3. ESTRUTURA DA TESE .....  | 17         |
| <b>2. O APARELHO COMERCIAL PORTUGUÊS NOS ANOS MAIS RECENTES.....</b>                                | <b>19</b>  |
| 2.1. AS TRANSFORMAÇÕES DO COMÉRCIO .....  | 19         |
| 2.2. MUDANÇAS NO CONTEXTO SÓCIO-ECONÓMICO PORTUGUÊS .....   | 21         |
| 2.3. A EVOLUÇÃO DO SECTOR DO COMÉRCIO EM PORTUGAL.....  | 24         |
| 2.4. O INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO (IDE).....  | 30         |
| 2.5. O COMÉRCIO E OS COMERCIANTES: QUE MUDANÇAS?.....   | 35         |
| 2.6. A TECNOLOGIA NO SECTOR DO COMÉRCIO PORTUGUÊS.....  | 39         |
| <b>3. A DIMENSÃO ECONÓMICA E SOCIAL DA DISTRIBUIÇÃO .....</b>                                       | <b>45</b>  |
| 3.1. AS FORÇAS DO DESENVOLVIMENTO DO SECTOR.....  | 51         |
| 3.1.1. <i>A globalização da economia</i> .....  | 53         |
| 3.1.2. <i>A posição de força dos clientes</i> .....   | 58         |
| 3.1.2.1. O consumidor.....  | 59         |
| 3.1.2.2. As grandes tendências do sector.....   | 64         |
| 3.1.2.3. As novas formas de comércio.....   | 66         |
| 3.1.3. <i>A posição de força dos produtores</i> .....   | 70         |
| 3.1.4. <i>A alteração do product-mix</i> .....  | 71         |
| 3.1.5. <i>Competitividade das empresas do sector</i> .....  | 73         |
| <b>4. AS NOVAS TECNOLOGIAS E O POTENCIAL DE MODERNIZAÇÃO<br/>DA ACTIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO.....</b> | <b>79</b>  |
| 4.1. O VALOR DA INFORMAÇÃO .....  | 88         |
| 4.2. A DIMENSÃO DA TECNOLOGIA MATERIALIZADA .....   | 90         |
| 4.3. TECNOLOGIAS DE BASE.....   | 91         |
| 4.4. TECNOLOGIAS DE APLICAÇÃO .....   | 96         |
| 4.4.1. <i>Tecnologias de aplicação baseadas na tecnologia de identificação de artigos</i> .....     | 97         |
| 4.4.2. <i>Tecnologias de aplicação baseadas no tratamento da informação</i> .....                   | 98         |
| 4.5. SEQUÊNCIA EVOLUTIVA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS .....  | 102        |
| <b>5. AS ESTRATÉGIAS RELACIONAIS.....</b>   | <b>108</b> |
| 5.1. ECR ( <i>EFFICIENT CONSUMER RESPONSE</i> ).....  | 113        |
| 5.2. EDI ( <i>ELECTRONIC DATA INTERCHANGE</i> ).....  | 120        |
| 5.2.1. <i>Uma dupla perspectiva: a administração e os particulares</i> .....                        | 129        |
| 5.2.2. <i>Os meios técnicos e os meios jurídicos</i> .....  | 129        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6. O IMPACTE DA LOGÍSTICA NA REESTRUTURAÇÃO DA ACTIVIDADE GROSSISTA.....</b> | <b>131</b> |
| 6.1. TRANSPORTE .....   | 135        |
| 6.2. GESTÃO DE STOCKS.....  | 135        |
| 6.3. ECONOMIAS DE ESCALA.....   | 138        |
| 6.4. CENTRAIS DE COMPRA .....   | 138        |
| 6.5. LOGÍSTICA: UMA OPORTUNIDADE PARA A ACTIVIDADE GROSSISTA.....               | 140        |
| 6.6. O EXEMPLO DA GRULA.....  | 141        |
| 6.6.1. <i>O crescimento como opção estratégica.....</i>                         | <i>142</i> |
| 6.6.2. <i>A aposta nas tecnologias de informação e telecomunicação.....</i>     | <i>144</i> |
| 6.6.3. <i>Integração com o Comerciante Retalhista.....</i>                      | <i>144</i> |
| 6.6.4. <i>Projecto Comércio Integrado Grula.....</i>                            | <i>146</i> |
| 6.6.5. <i>Caracterização do enquadramento tecnológico da Grula.....</i>         | <i>151</i> |
| <b>7. CONSEQUÊNCIAS DA ADOÇÃO DAS TIT NA ACTIVIDADE GROSSISTA.....</b>          | <b>155</b> |
| 7.1. A ORGANIZAÇÃO COLABORATIVA .....   | 155        |
| 7.2. CONSEQUÊNCIAS PARA O PESSOAL .....   | 158        |
| 7.3. AS CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....                                      | 160        |
| 7.4. ESTRUTURA ORGANIZATIVA .....   | 162        |
| 7.5. O PERFIL DA DIRECÇÃO EXECUTIVA.....  | 163        |
| 7.6. AS CONSEQUÊNCIAS ESTRUTURAIS .....   | 166        |
| <b>CONCLUSÕES.....</b>  | <b>172</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>178</b> |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - O PODER NEGOCIAL DO RETALHISTA DO SECTOR DO COMÉRCIO ALIMENTAR NA EUROPA .....                                      | 29  |
| FIGURA 2 - INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL ENTRE 1986 E 1994 .....  | 31  |
| FIGURA 3 - NÍVEIS DE ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE .....  | 39  |
| FIGURA 4 - ELEMENTOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO OU DA CADEIA DE VALOR ALIMENTAR .....  | 46  |
| FIGURA 5 - SECTOR GROSSISTA - AS CINCO FORÇAS DA CONCORRÊNCIA.....   | 53  |
| FIGURA 6 - QUOTAS DE MERCADO DOS VÁRIOS CONCEITOS DE COMÉRCIO A RETALHO NA EUROPA (1994) ...                                   | 58  |
| FIGURA 7 - NÍVEIS DE INFORMATIZAÇÃO NOS PAÍSES DESENVOLVIDOS .....   | 63  |
| FIGURA 8 - POSICIONAMENTO FUNÇÃO DO CICLO DE VIDA DOS DIFERENTES TIPOS DE CANAIS DE<br>DISTRIBUIÇÃO NO COMÉRCIO ALIMENTAR..... | 65  |
| FIGURA 9 - A CADEIA DE VALOR GENÉRICA .....  | 74  |
| FIGURA 10 - EFEITO DA DIMENSÃO.....  | 77  |
| FIGURA 11 - ENQUADRAMENTO DAS COMPONENTES DA TECNOLOGIA.....   | 80  |
| FIGURA 12 - PROGRAMA “INTEGRAÇÃO/DISTRIBUIÇÃO” <i>BAAN</i> DA EMPRESA S3. ....   | 85  |
| FIGURA 13 - ECR - MULTIDISCIPLINARIDADE DE FUNÇÕES .....   | 114 |
| FIGURA 14 - EDI: TRANSFERÊNCIA ELECTRÓNICA DE DOCUMENTOS .....   | 121 |
| FIGURA 15 - RELAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO EDI PARA TRANSMISSÃO DE DOCUMENTOS NA INGLATERRA E NA<br>EUROPA .....                     | 122 |
| FIGURA 16 - ENQUADRAMENTO DAS COMPONENTES DA TECNOLOGIA DA EMPRESA GRULA .....   | 152 |
| FIGURA 17 - ESTRUTURA ETÁRIA DOS TRABALHADORES DO SECTOR DO COMÉRCIO POR GROSSO EM 1992 ...                                    | 159 |
| FIGURA 18 - CAPACIDADES REQUERIDAS DOS GESTORES.....   | 164 |
| FIGURA 19 - EXEMPLO DE CURVAS “S” <i>AOS PARES</i> .....   | 168 |

## Lista de Quadros

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DOS PAGAMENTOS EFECTUADOS.....   | 22  |
| QUADRO 2 - ESTRUTURA SECTORIAL E SITUAÇÃO NA PROFISSÃO E NO<br>EMPREGO NO SECTOR DO COMÉRCIO EM PORTUGAL EM 1996.....    | 25  |
| QUADRO 3 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS ESTABELECIMENTOS .....  | 26  |
| QUADRO 4 - PESO RELATIVO DO TIPO DE LOJA NO SECTOR.....  | 28  |
| QUADRO 5 - VOLUME DE VENDAS POR TIPO DE LOJA NO SECTOR.....  | 28  |
| QUADRO 6 - PORTUGAL - QUADRO DE PARTICIPAÇÕES.....   | 33  |
| QUADRO 7 - EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS DO SECTOR GROSSISTA (1989 - 1995) .....   | 36  |
| QUADRO 8 - QUADRO-SÍNTESE DA ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....  | 40  |
| QUADRO 9 - DIMENSÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E NÍVEIS DE DESAGREGAÇÃO.....   | 46  |
| QUADRO 10 - EFEITOS DA HARMONIZAÇÃO DAS LEGISLAÇÕES NACIONAIS NO SECTOR DO COMÉRCIO .....                                | 56  |
| QUADRO 11 - CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS COM BASE NA SENSIBILIDADE À CONCORRÊNCIA EXTERNA.....                             | 57  |
| QUADRO 12 - NÚMERO DE LOJAS E PAÍSES DE IMPLANTAÇÃO DAS<br>PRINCIPAIS CADEIAS DE COMÉRCIO A RETALHO NA EUROPA .....      | 57  |
| QUADRO 13 - TIPOS DE LOJAS DE DESCONTO .....   | 69  |
| QUADRO 14 - LOJAS DE DESCONTO - PRINCIPAIS CADEIAS EUROPEIAS DE EMPRESAS DO SECTOR .....                                 | 69  |
| QUADRO 15 - VANTAGENS COMPETITIVAS : RETALHISTAS VS FABRICANTES .....  | 71  |
| QUADRO 16 - ACTIVIDADES PRIMÁRIAS E ACTIVIDADES DE SUPORTE GENÉRICAS .....   | 75  |
| QUADRO 17 - CADEIA DE VALOR DAS EMPRESAS GROSSISTAS.....   | 76  |
| QUADRO 18 - TECNOLOGIA: DIMENSÕES E DISPONIBILIDADE. ....  | 81  |
| QUADRO 19 - INTERACÇÃO ENTRE AS ETAPAS DO PROCESSO<br>ESTRATÉGICO E AS ACÇÕES SOBRE AS TECNOLOGIAS.....                  | 82  |
| QUADRO 20 - SEIS FAMÍLIAS DE ECR.....  | 116 |
| QUADRO 21 - “POUPANÇAS” ATRAVÉS DO ECR.....  | 119 |
| QUADRO 22 - AGRUPAMENTO FUNCIONAL DAS ACTIVIDADES DA LOGÍSTICA .....   | 132 |
| QUADRO 23 - “CUSTOS LOGÍSTICOS” NA ESTRUTURA DE CUSTOS DE UMA EMPRESA.....   | 134 |
| QUADRO 24 - FACTORES QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DO PREÇO<br>NO SERVIÇO DO TRANSPORTE.....                                | 135 |
| QUADRO 25 - “CUSTOS DO <i>STOCK</i> ” NA ESTRUTURA DE CUSTOS DE UMA<br>EMPRESA SOBRE O CAPITAL INVESTIDO EM STOCKS ..... | 137 |
| QUADRO 26 - ROTAÇÃO DE <i>STOCKS</i> DAS PRINCIPAIS EMPRESAS<br>GROSSISTAS PORTUGUESAS (1992-1994) .....                 | 137 |
| QUADRO 27 - CONCEITOS DE COMÉRCIO DO GRUPO GRULA .....   | 145 |
| QUADRO 28 - NOVOS ASSOCIADOS GRULA DEVIDO AO CIG .....   | 148 |

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 29 - NÚMERO DE LOJAS POR DISTRITO POR INSÍGNIA .....  | 149 |
| QUADRO 30 - IMPACTE NAS VENDAS DAS LOJAS INTEGRADAS .....  | 150 |
| QUADRO 31 - IMPACTE DO PROJECTO NAS VENDAS TOTAIS DA GRULA.....  | 150 |
| QUADRO 32 - IMPACTE NAS COMPRAS DAS LOJAS INTEGRADAS .....   | 151 |
| QUADRO 33 - EVOLUÇÃO PERCENTUAL DOS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO<br>DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTRÉM NO SECTOR DO COMÉRCIO (1988 - 1994)..... | 159 |

## Resumo

O objectivo subjacente à tese é a análise das implicações da introdução das novas tecnologias de informação e telecomunicação (TIT), no sector do comércio alimentar em Portugal, particularmente na actividade grossista.

O tecido comercial alimentar em Portugal atravessa um processo de renovação que tem por base a implantação de novos conceitos comerciais suportados por novas infraestruturas tecnológicas e formas organizacionais. Estes novos conceitos surgem protagonizados geralmente por grandes grupos económicos em que a concepção de negócio inerente não é a mesma do comércio a retalho tradicional criando, conseqüentemente, dificuldades à actividade grossista instalada, cujo principal interlocutor em termos de negócio é este último.

No sector do comércio confrontam-se, actualmente, duas lógicas diferentes de encarar a actividade: a economia financeira na distribuição moderna, suportada nas novas tecnologias e caracterizada essencialmente pela dimensão dos fluxos financeiros que movimenta; e a economia de transacção característica do comércio tradicional, posicionada nos fluxos físicos. Deste confronto tem resultado a cedência de uma das partes: a economia de transacção.

Neste quadro é dada prioridade à optimização das operações logísticas através da implementação de novas tecnologias, permitindo a racionalização dos fluxos de mercadorias no canal de distribuição. Deste modo, a fonte de lucro é essencialmente o volume de facturação, mais do que a majoração dos preços. O critério de avaliação do grau de sucesso obtido através da coordenação administrativa é a “rotação de *stocks*”.

A estratégia de crescimento das empresas grossistas, para aumentar a sua posição negocial dentro do canal de distribuição passa, simultaneamente pela integração vertical (principalmente com o retalhista) e pela concentração horizontal.

Constata-se que os principais obstáculos à implantação das TIT nas empresas não são tanto tecnológicos ou financeiros, mas sim organizacionais. Estas barreiras são tanto culturais como funcionais. A tradicional estrutura de organização vertical, de cima para baixo, na qual cada função opera separadamente e é medida independentemente, é uma barreira de peso porque todas as mudanças motivadas pelas TIT cruzam as fronteiras funcionais.

**Palavras-Chave:** Tecido Comercial Português; Actividade Grossista; Inovação; Tecnologias de Informação e Telecomunicação; Adopção de Tecnologia; Parceria.

## **Abstract**

The underlying objective of this thesis is the analysis the implications of introducing new telecommunication (TIT) and information technology into the wholesale activity.

The commercial foods fabric in Portugal is going through a renovation process that is based on the implementation of new commercial concepts which are supported by new technological infrastructures and organizational shapes. These new concepts of commerce usually arise from large economic groups and their inherent notion of business is not the same as traditional commercial retail consequently creating difficulties for the established wholesale activities, whose main interlocutor in terms of business is the latter.

Therefore, in the business sector today there are two different, conflicting ways of dealing with this activity: the financial economy of modern distribution based on new technologies and characterized essentially by the dimensions of the financial fluctuations which it sets in motion and the transaction economy characteristic of traditional trade, positioned on physical fluctuations. From this confrontation, one side must necessarily give in - the transaction economy.

In regards to the implementation of new technology in the sector, particularly TIT's, in general, enterprise administrators wait until they have been tested before adopting them for their enterprises. Yet, the availability to benefit the use of technologies that allow for the maximization of fluctuations in treasury and for the formation of data bases containing valuable information on consumer behavior is quite large. Another priority is the optimization of logistical operations through the implementation of new technologies, allowing for the rationalization of the flow of merchandise in the distribution channel.

The growth strategy of wholesale enterprises, to maximize their negotiating position within the distribution channel, goes simultaneously through vertical integration (mainly with the retailer) and through horizontal concentration.

In actuality, main obstacles to the implementation of the TIT in enterprises are not technological or financial but organizational. These barriers are as much cultural as they are functional. The traditional structure of vertical organization, from top to bottom, in which each function operates separately and is measured independently, is a weighty barrier because all TIT - motivated changes cross functional frontiers.



## Glossário de Termos e Abreviaturas

|             |   |
|-------------|---|
| AIAG        | <i>Automotiv Industry Action Group</i>  |
| ACE         | Agrupamento Complementar de Empresas  |
| ANSI        | <i>American National Standards Institute</i>  |
| CAD/CAM     | <i>Computer Added Design / Computer Added Manufacturing</i>   |
| CAE         | Classificação da actividade económica   |
| CEE         | Comunidade Económica Europeia   |
| CIG         | Comércio Integrado Grupa  |
| COMPRESSÃO  | Processo que consiste em reduzir o volume de dados antes de serem enviados, e em expandir aquele mesmo volume, de modo a serem recuperados na sua forma original, após terem sido recebidos num local remoto.   |
| DGCeP       | Direcção-Geral da Concorrência e Preços   |
| DIAL-UP     | Trata-se de uma opção apresentada por vários <i>modems</i> e que consiste na possibilidade de eles próprios, sob controlo de <i>software</i> apropriado, efectuarem a marcação do número de telefone do destinatário, sem intervenção manual e portanto sem necessidade de se dispor de um aparelho telefónico. |
| ECR         | <i>Efficient Consumer Response</i>  |
| EDI         | <i>Electronic Data Interchange</i>  |
| EDIFACT     | <i>EDI for Administration, Commerce and Transport.</i>  |
| EFT         | <i>Electronic Funds Transfer / Transferência Electrónica de Fundos</i>  |
| EOS         | <i>Efficient Operating Standard</i>   |
| EP          | <i>Efficient Promotion</i>  |
| EPD         | <i>Efficient Product Development</i>  |
| EQUALIZADOR | Dispositivos existentes em alguns <i>modems</i> destinados a compensar as inconsistências introduzidas pelos circuitos telefónicos, amplificadores, comutadores, relés, bem como qualquer outro equipamento utilizado na transmissão de dados.  |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| EPR                       | <i>Efficient Product Replenishment</i>  |
| EQUALIZADOR<br>ADAPTATIVO | Trata-se de um equalizador que continuamente monitoriza e compensa, por um processo adaptativo, as eventuais alterações nas condições de transmissão.   |
| ESA                       | <i>Efficient Store Assortment</i>   |
| FONT-END<br>PROCESSOR     | Trata-se de um computador, dito processador frontal, que se ocupa da transmissão e interpretação/geração de mensagem EDI e que se encontra ligado a um outro computador chamado <i>host</i> . Este encarrega-se dos procedimentos restantes das mensagens EDI.  |
| HARDWARE                  | Equipamentos/dispositivos físicos utilizados no processamento de dados (ex.: computadores, <i>modems</i> , impressoras, terminais, controladores de comunicação, etc.).   |
| I&D                       | Investigação e Desenvolvimento  |
| IDE                       | Investimento Directo Estrangeiro  |
| ISO                       | <i>International Standards Organization</i> . Organismo responsável pelo desenvolvimento de standards internacionais para comunicação de dados.   |
| ITF14                     | Normas em vigor referentes ao código de barras da caixa de transporte.  |
| MODEM                     | <i>Modulator/demodulator</i> . Modulador/desmodulador.<br><br>Trata-se de um dispositivo que converte (modulação) os sinais electrónicos produzidos por um computador numa série de tons transmitidos depois por uma linha telefónica até um outro equipamento terminal; procede-se então ao processo inverso (desmodulação), utilizando um dispositivo idêntico. |
| OSI                       | <i>Open System Interconnection Reference Model</i> . Arquitectura baseada num modelo de 7 camadas, desenvolvida pela ISO com o objectivo de permitir a comunicação entre computadores produzidos por diferentes fabricantes.  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| PAD             | <i>Packet Assembler/Disassembler.</i> Dispositivo que se destina prioritariamente a permitir que equipamento de rede que não dispõe de protocolo X.25 possa ser conectado a uma rede de comutação de pacotes. |
| PIB             | Produto Interno Bruto   |
| POS             | <i>Point of Sales</i>   |
| PROCOM          | Programa de Apoio ao Comércio   |
| REDIS           | Rede Digital Integrada de Serviços  |
| SBO             | <i>Sales-based ordering</i>   |
| SITPRO          | <i>Simplification of International Trading Procedures.</i>  |
| SIVA            | Serviços do IVA   |
| SWIFT           | <i>Society for Worldwide International Financial Telecommunication.</i> Trata-se de um sistema de transferência electrónica de fundos que interliga mais de 2000 instituições bancárias em todo o mundo.      |
| TDCC            | <i>Transportation Data Coordinating Committee.</i>  |
| TI              | Tecnologias de informação   |
| TIT             | Tecnologias de informação e comunicação   |
| TRANSACTION SET | Documento comercial completo, tal como a factura, ordem de compra ou nota de entrega. Sinónimo para documento ou mensagem.  |
| TPCO            | Trabalhadores por Conta de Outrem   |
| UCS             | <i>Uniform Communication Standard.</i>  |
| UN/ECE          | <i>United Nations Economic Commission for Europe.</i>   |
| VADS            | <i>Value Added and Data Service.</i>  |
| WA              | Efficient Information   |

## Agradecimentos

Esta tese é o fruto de um trabalho de investigação complementado pela experiência *in loco* no sector, durante alguns anos, e pelo apoio e amizade de diversas pessoas, algumas a que não faço referência, mas a quem gostaria de deixar o meu apreço junto dos que, por razões específicas, personalizo.

Prof. Fernando Gonçalves pelos ensinamentos, críticas, motivações e, acima de tudo, pela generosidade de me ter privilegiado com a sua orientação nesta tese.

Dr. Jorge Barata Preto, porque o seu apoio à minha tese foi imensurável e despretencioso.

Dr. Luís Palha da Silva, pela força das suas convicções, que me ajudou a reflectir sobre a importância do tema e do futuro do sector.

Dr. José Tavares, pela sua amizade, saber e acompanhamento constante.

Dra. Teresa Albuquerque e Sr. Dias de Almeida, da Grula, pelo interesse demonstrado, pelas informações e pelo tempo disponibilizados.

A todos eles e aos meus familiares, particularmente a minha mulher Sandra, agradeço o seu contributo para que este trabalho pudesse ser elaborado.

“A actividade social chamada comércio, por mais mal vista que esteja hoje pelos teóricos de sociedades impossíveis, é, contudo, um dos dois característicos distintivos das sociedades chamadas civilizadas. O outro distintivo é o que se denomina cultura.

Entre o comércio e a cultura houve sempre uma relação íntima, ainda não bem explicada, mas observada por muitos.

É, com efeito, notável que as sociedades que mais proeminentemente se destacaram na criação de valores culturais são as que mais proeminentemente se destacaram no exercício assíduo do comércio.”

Fernando Pessoa

*in* Revista de Comércio e Contabilidade

Lisboa, 25 de Março de 1926

# **1. Introdução**

O comerciante, porque intermediário movido pelo lucro na circulação jurídica de bens, é - e tem-no sido ao longo da história - olhado com desconfiança por parte de quem dele tem de se servir. As reservas contra os judeus têm aí, mais do que em razões de ordem religiosa, a sua verdadeira origem.

Mas enquanto agente indispensável daquela circulação, a ele cabe, por outro lado, como a nenhum outro actor da cena económica, o mérito de verdadeiro catalisador no progresso das civilizações. No plano material, como no plano cultural.

A síntese de Fernando Pessoa, inscrita no frontispício desta monografia, é bem expressão dessa virtude criadora do comércio.

O objectivo desta tese é o de dar algum contributo para uma melhor identificação das causas que conduziram à evolução do tecido comercial Português, particularmente das alterações ocorridas nos últimos anos.

Esta é uma tarefa particularmente aliciante, dada a multiplicidade de factores que induziram o sector do comércio a alterar a posição relativa de todos os intervenientes da sua cadeia de valor.

Mas, além de aliciante, é também uma tarefa difícil devido à mobilidade do terreno de investigação que pisamos, sujeito a constantes mutações, basicamente resultantes do próprio processo de inovação.

## **1.1. O tema**

A proximidade espacial entre o comerciante e o cidadão criou muitas vezes relações de cumplicidade entre estes actores. A valorização do perfil e dos comportamentos de compra da unidade de tomada de decisão é um dos principais atributos do comerciante.

O comércio é uma actividade importantíssima na criação de valor ao produto. A adopção das novas tecnologias tendo em vista a maximização desse valor modificou as relações comerciais e as relações de poder no canal de distribuição do comércio alimentar.

No sector do comércio, a actividade grossista surge como função de intermediário entre o produtor e o comerciante retalhista.

Relativamente ao produtor, o comerciante grossista funciona como um elemento da cadeia de valor capaz de facilitar o mais rápido escoamento da sua produção. Com o comerciante retalhista, o grossista normalmente desenvolve relações privilegiadas, consubstanciadas no apoio na sua função de armazenista onde aquele encontra com facilidade os produtos que comercializa, evitando ter uma grande quantidade de *stocks* ou, em contraponto, possibilidade de rupturas dos mesmos. Para além disso, exerce também a função de aconselhamento na escolha do sortido de produtos existente no mercado.

Na última década, porém, este equilíbrio (instável) entre os elementos do canal de distribuição do sector alimentar Português sofreu grande mutação.

As causas são diversas e, por vezes, não facilmente detectadas. Desde a evolução das tecnologias de informação e telecomunicação (TIT)<sup>1</sup> e a sua consequente integração no sector, à entrada de Portugal na CEE, com alterações na livre circulação de produtos, pessoas e bens, à evolução do perfil do consumidor, ao aumento do poder de compra por parte dos consumidores, etc., etc.

Como consequência, a globalidade do tecido comercial Português, particularmente o sector alimentar, viu-se perante a necessidade de reagir a estas mudanças de modo a não perder a competitividade no mercado. Apesar da capacidade revelada por algumas empresas em adaptarem-se a este novo contexto competitivo, o seu impacte tem sido demolidor, facto

---

<sup>1</sup> As tecnologias evoluíram no sentido: Tecnologias da Informática (Ti) → Tecnologias da Comunicação (TC) → Tecnologias da Informação (TI) → Tecnologias da Informação e da Telecomunicação (TIT). A utilização de Ti, TC, TI ou TIT no âmbito do trabalho é feita de acordo com os respectivos âmbitos de utilização em conformidade com as opções dos autores que vão ser citados.

facilmente verificável não só pelo número de empresas que encerraram a actividade, como também pela baixa rendibilidade da maioria das empresas do comércio grossista e do comércio tradicional (pequenas e médias mercearias).

Fenómenos, como a internacionalização das actividades do sector registado na última década, implicaram o aparecimento de novos concorrentes, particularmente comunitários. Estes foram, em parte, responsáveis pelo novo posicionamento competitivo da actividade retalhista relativamente à actividade grossista e ao sector produtivo.

## 1.2. Objectivos

O objectivo subjacente à tese é precisamente o da análise das implicações da introdução das novas tecnologias, particularmente, de informação e telecomunicação no sector do comércio alimentar em Portugal, especialmente na actividade grossista.

Tem que associar-se o impacte das TIT no quadro da competitividade das empresas do sector do comércio alimentar em Portugal a fenómenos como a globalização da economia, as alterações do perfil do consumidor, as novas formas de comércio, as alterações nos processos produtivos e no *product-mix* das empresas.

As tecnologias de informação e telecomunicação têm tido uma penetração crescente e transversal em toda a cadeia de valor do sector. Urge, assim, reflectir sobre as consequências deste novo paradigma, assim como dar pistas no sentido de as empresas configurarem uma estratégia prospectiva.

O quadro futuro passa certamente por uma maior ligação entre a estratégia da empresa e o seu comportamento inovador; pela introdução de processos de modernização tecnológica; por uma possível integração com actuais concorrentes, quer na horizontal (da mesma actividade) quer na vertical (de outra actividade a montante ou a jusante); pela profissionalização das equipas de gestão das empresas a todos os níveis; e por planos de formação profissional, de modo a adaptar os trabalhadores às novas necessidades funcionais.



### 1.3. Estrutura da tese

Como foi referido, a tese tentará essencialmente criar “pistas” de resolução para diversas questões relevantes e interdependentes. O tema é dividido em sete capítulos, sendo o último uma síntese conclusiva.

No Capítulo 2 traçamos a evolução sócio-económica portuguesa nas últimas décadas e a sua inter-relação com o tecido comercial Português, em contraponto com o impacte do Investimento Directo Estrangeiro no sector do comércio alimentar. É ainda analisada a atitude dos comerciantes face ao novo contexto competitivo, nas suas vertentes económica, sócio-cultural, político-legal e tecnológica.

No Capítulo 3 procedemos à análise da dimensão económica e social da distribuição. É feita uma caracterização do sector do comércio e são estudadas as principais tendências associadas ao futuro deste sector. Identificam-se as causas responsáveis pelas transformações estruturais sentidas, nomeadamente: a globalização da economia, o novo perfil do consumidor, a posição competitiva do produtor e as alterações do *product-mix* das empresas. Face a isto é elaborada uma matriz estratégica, tendo em vista o crescimento e a consolidação das empresas.

Nesta linha surge o Capítulo 4, intitulado “As novas tecnologias e o potencial de modernização da actividade de distribuição”, que introduz o conceito de “tecnologia” em todas as suas dimensões (material, conhecimentos e *know how*) e disponibilidades (imediata e não imediata). Procede-se à análise do valor da informação numa perspectiva de optimização das capacidades sistémicas consubstanciadas em tecnologias de base e tecnologias de aplicação. É realizada, ainda, uma abordagem da sequência evolutiva da utilização das ferramentas considerando que a sua progressão é cumulativa (os novos estádios repousam sobre os anteriores) e que reflectem as necessidades das empresas.

As questões centrais do Capítulo 5 giram em torno da polémica sobre as novas formas de negociação. São identificados modelos de análise estratégica dentro da nova realidade concorrencial. É efectuada a distinção entre concorrência e conflito e entre troca e partilha.

A cooperação é colocada como a melhor forma de melhorar a posição competitiva dos fabricantes e os lucros dos distribuidores. Das as novas formas de relacionamento entre os diversos intervenientes no canal de distribuição é apresentado o ECR (*Efficient Consumer Response*). Por fim, será introduzido o EDI (*Electronic Data Interchange*) como o instrumento ideal para o manuseamento das tecnologias de informação.

O Capítulo 6 trata a importância da logística no sector do comércio e o seu papel na reestruturação da actividade grossista. É efectuada uma breve abordagem do agrupamento funcional das actividades da logística e do peso dos “custos logísticos” na estrutura de custos das empresas. É introduzido o conceito de “central de compras” e evidenciada a sua importância no tecido comercial Português. De seguida, apresenta-se um *case study* de uma empresa grossista (cooperativa de comerciantes retalhistas) que consideramos ser o melhor exemplo de uma empresa integrada numa actividade em crise de transformação e que tem sabido encontrar respostas positivas aos desafios que se lhes deparam.

No último Capítulo apresentam-se as consequências da adopção das tecnologias de informação e de telecomunicação. Todas as alterações no património tecnológico das empresas do sector implicam mudanças sistémicas e organizacionais. A Sociedade da Informação encerra em si uma potencial contradição - valoriza o factor humano no processo produtivo, ao transformar o conhecimento e a informação em capital, mas, simultaneamente, desqualifica os novos analfabetos das tecnologias de informação, podendo dar origem a uma nova classe de excluídos. Deste modo, interessa estudar as causas e as consequências destas alterações.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões genéricas da investigação efectuada e apontam-se algumas pistas para a acção.

## **2. O aparelho comercial Português nos anos mais recentes**

### **2.1. As transformações do comércio**

Sendo o comércio um serviço que visa colocar à disposição do consumidor os bens e os serviços produzidos por outros sectores da economia, ele apenas pode existir numa economia de troca.<sup>2</sup>

O aparecimento da forma mais simples de comércio (a troca), parece ter coincidido com a revolução neolítica, quando a agricultura permitiu uma produção em maior escala e, por consequência, possibilitou a criação de excedentes. O bem produzido, que num sistema de autoconsumo tinha apenas um valor de uso, adquiriu, assim, um valor de troca.

Naquele contexto da evolução do homem, a acumulação de produtos agrícolas permitiu o aparecimento de grupos que ultrapassaram os núcleos familiares, a sedentarização e a repartição de tarefas, nomeadamente ao nível da produção de objectos manufacturados, criando-se naturalmente a separação entre produtores e consumidores, dando lugar à existência de um mercado urbano.

Naturalmente que a estrutura do comércio tem evoluído. As alterações no sector, associadas ao crescimento económico moderno, foram de uma forma sequencial motivadas por:

#### **1. Alargamento do mercado, consubstanciado no:**

- aumento simultâneo da população e do produto por habitante;
- aumento do peso da economia de troca e da economia de mercado na vida económica;

#### **2. Maiores conexões dos mercados, que fundamentalmente resultavam das inovações tecnológicas que transformaram as actividades dos transportes e das comunicações;**

#### **3. Transformações organizativas na sociedade.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Valério, Nuno e Nunes, Ana Bela (1995), *O crescimento Económico Moderno*, Lisboa: Editorial Presença, pp.100.

Para Valério e Nunes (1995) a principal transformação organizativa ocorrida no sector do comércio, ao longo do processo do crescimento económico moderno, é em tudo análoga às transformações ocorridas nos outros sectores da actividade e na economia em geral: trata-se do aumento do peso das unidades de tipo capitalista em detrimento das unidades de tipo artesanal.<sup>3</sup>

Os mesmos autores concluem que estas transformações estiveram, em geral, associadas a um fenómeno de especialização das unidades de actividade comercial, segundo duas vertentes:

- a) A separação entre a actividade comercial e a actividade produtiva em sentido estrito;
- b) A separação entre o comércio grossista (isto é, unidades comerciais intermediárias entre as unidades produtivas em sentido estrito e as unidades comerciais retalhistas) e o comércio retalhista (isto é, unidades comerciais intermediárias entre as unidades comerciais grossistas e as unidades consumidoras), bem como a separação entre comerciantes especializados em diferentes tipos de produtos em cada um desses subsectores da actividade comercial.

Várias circunstâncias, contudo, tendem a contrariar actualmente esta última vertente da separação da actividade comercial (retalhista vs grossista). As transformações demográficas, a fusão dos espaços económicos, a redistribuição residencial da população (deslocação da população do espaço rural para o espaço urbano, com fortes índices de concentração), a liberalização do comércio internacional, a estratificação social e, em particular, o advento das novas tecnologias de informação e de telecomunicação, protagonizam uma nova “ordem” na cadeia de valor do sector de comércio, em particular, no respeitante ao ramo alimentar.

De facto, ao longo deste trabalho tentar-se-á demonstrar que, com o desenvolvimento das novas tecnologias, assim como com as restantes alterações do contexto de competitividade das empresas, as unidades grossistas tendem a integrar unidades retalhistas, ou seja, o

<sup>3</sup>

Valério, Nuno e Nunes, Ana Bela (1995), ob. cit., pp.100.

número de intermediários na cadeia de valor do sector do comércio alimentar tende a diminuir.

## **2.2. Mudanças no contexto sócio-económico Português**

Segundo Silva Lopes (1996), a evolução do contexto socio-económico Português das últimas décadas foi parametrizado por três períodos distintos. No período de 1960-1973, as características dominantes da evolução foram: aceleração, crescente abertura ao exterior e ausência de grandes desequilíbrios macroeconómicos.

O processo de liberalização das relações externas representou uma opção de importância fundamental na definição da estratégia de desenvolvimento da economia portuguesa. Ele implicou a adopção de um modelo de industrialização orientado para as exportações e para a abertura do mercado interno à concorrência internacional.<sup>4</sup>

Para o mesmo autor, o período de 1974-1985 foi marcado pela revolução de Abril. Apesar dos progressos das duas décadas anteriores, quando o Estado Novo caiu, em 25 de Abril de 1974, subsistiam sérios problemas na economia e na sociedade portuguesa: o apertado dirigismo económico do Estado era fonte de ineficiências e obstáculos ao crescimento; havia forte concentração do poder económico num número reduzido de grupos privados; lutava-se com graves deficiências e atrasos nas áreas da educação, da saúde, da segurança social e da protecção aos grupos mais desfavorecidos da população.<sup>5</sup>

A entrada na CEE, em 1986, marcou o início de um novo período (1986-1994). O processo de entrada e integração abriu novas perspectivas à economia e impôs substanciais transformações.

Ainda segundo Silva Lopes (1996), as novas condições externas, muito mais favoráveis, neste período permitiram melhorias acentuadas nos equilíbrios macroeconómicos. Além disso, foram introduzidas transformações estruturais importantes nos mecanismos de

---

<sup>4</sup> Silva Lopes, José (1996), *A Situação Social em Portugal, 1960-1995: A Economia Portuguesa desde 1960*, Lisboa: ISCTE, pp. 236.

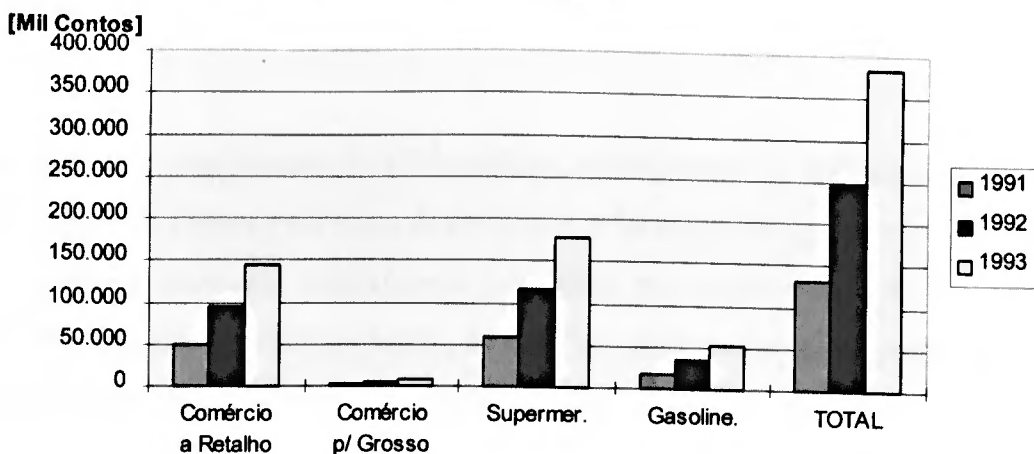
<sup>5</sup> Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 239.

funcionamento da economia, sobretudo durante os anos de prosperidade, entre 1985 e o começo da década de 90.<sup>6</sup>

As transformações estruturais postas em prática durante o mesmo período implicaram sobretudo que se tenha reduzido o intervencionismo do Estado e que se tenha passado a atribuir um papel mais importante à actuação das forças do mercado. As barreiras de diversos tipos às importações, que ainda restavam para protecção do mercado interno contra a concorrência estrangeira, foram eliminadas por completo até 1992. O sistema financeiro passou por uma profunda revolução e tornou-se mais semelhante ao de outros países da Europa Ocidental. O mercado de capitais começou a ser, de longe, bastante mais activo. Foi privatizada uma parcela importante do sector empresarial do Estado. E o que ainda restava da reforma agrária desapareceu.<sup>7</sup>

A criação de diferenciados serviços intermediários financeiros fomentou a utilização de novas formas de pagamento que implicaram um aumento da velocidade de circulação do dinheiro, repercutindo-se posteriormente no volume de transacções realizadas pelos diferentes agentes económicos. Entre estas operações, podem-se destacar os cartões de débito (Quadro 1) e de crédito, os cartões fidelidade (este instrumento de apoio ao aumento da rendibilidade e das vendas das empresas que o utilizam, irá ser abordado no capítulo 4) e os cheques de viagem e de gasolina.

**Quadro 1 - Evolução dos Pagamentos Efectuados com Cartões de Débito em Portugal (1991 - 1993)**



Fonte: SIBS - Sociedade Interbancária de serviços, SA.

<sup>6</sup> Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 244.

<sup>7</sup> Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 244.

É facilmente aferido o enorme crescimento que esta forma de pagamento em “dinheiro de plástico” está a evidenciar, particularmente na actividade retalhista (comércio a retalho e supermercados). O principal factor de grande diferença nos os movimentos financeiros entre a actividade grossista e a retalhista deve-se à forma de pagamento. Geralmente o retalhista utiliza cheques pré-datados, ou facturas a 30 dias, enquanto que o consumidor final paga a pronto.

O uso deste tipo de instrumentos, particularmente os cartões de crédito e as senhas de gasolina e de refeições, debilitou o uso de moeda fiduciária como meio exclusivo de pagamento, favorecendo no entanto fortemente a evolução do consumo.

Foram precisamente as rápidas melhorias do nível de vida que mais marcaram o clima da fase expansionista do ciclo económico, iniciada em 1985. Graças a tais melhorias, desenvolveu-se durante este período o optimismo e a confiança no futuro. Depois de terem praticamente estagnado durante uma década, as remunerações médias dos trabalhadores subiram, em termos reais, à taxa média de 4,7% ao ano entre 1985 e 1992. O aumento no rendimento médio dos consumidores foi ainda maior porque baixou o desemprego e melhoraram substancialmente as pensões da segurança social. O consumo privado expandiu-se durante os mesmos anos à taxa média anual de 5% - o ritmo mais elevado desde a mudança do regime político. As aquisições de automóveis e de outros bens de consumo duradouro deram saltos espectaculares. As famílias, empenhadas em se aproximarem dos padrões de consumo europeus, baixaram fortemente a sua poupança, cuja taxa em relação ao PIB, após correcções inflacionárias, passou de 18,9% em 1985 para 9,9% em 1991.<sup>8</sup>

A fase decrescente do ciclo a partir de 1990 destruiu, porém, muito do optimismo anterior. O crescimento do PIB desceu para taxas muito baixas e foi mesmo negativo em 1993. Em 1990 as autoridades alteraram radicalmente a política macroeconómica. A fim de se promover a convergência nominal no âmbito da CEE<sup>9</sup>, o combate à inflação passou a ser o objectivo prioritário. Mas esse combate, combinado com a fase cíclica de depressão por

<sup>8</sup> Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 244.

<sup>9</sup> A denominação tem evoluído em função dos diferentes estádios políticos: CEE (no Tratado de Roma), CE (ActoÚnico) e UE (com a assinatura do Tratado de Maastrich).

que estavam a passar quase todos os países europeus, empurrou a economia para uma crise acentuada.<sup>10</sup>

As reformas estruturais que foram brevemente descritas permitiram um enquadramento económico crescentemente liberal e mais assente nas forças do mercado e na iniciativa privada do que no período salazarista. Mas não foi só em Portugal que se verificou uma evolução deste tipo. A tendência em todo o mundo desde o fim da década de 70, foi no sentido da desregulamentação, da privatização e da redução do papel do Estado na actividade económica.

A integração de Portugal na CEE reforçou ainda mais os efeitos dessa tendência.

De tudo isto resultou num conjunto de alterações radicais nos últimos anos que modificaram a estrutura socio-económica da nossa sociedade, bem como os respectivos quadros comportamentais e de consumo.

Neste contexto, pode-se afirmar que a competitividade das empresas portuguesas, nomeadamente de distribuição, não é consequência de um ambiente confortável, mas sim função de circunstâncias tremendamente instáveis. Surge como resultado de uma pressão contínua e em constante mutação.

### **2.3. A evolução do sector do comércio em Portugal**

A evolução do sector do comércio por grosso e de retalho é difícil de quantificar. Isso porque, por um lado, o sector inclui muitas dezenas de milhares de estabelecimentos, a maior parte dos quais com volumes de negócio extremamente exíguos, mesmo sem falar em vendedores ambulantes, e por outro lado, do pessoal que ocupa (cerca de 700 000 pessoas por volta de 1994), uma parte trabalhando apenas a tempo parcial.

É interessante referir que, num trabalho realizado em 1994 pelo Gabinete do Secretário de Estado do Comércio, num universo de 120 000 empresas do sector retalhista (CAE 620), segundo o SIVA (Serviços do IVA) 67 084 empresas encontravam-se abrangidas pelo Art.

<sup>10</sup>

Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 245.



60º (Regime dos Pequenos Retalhistas) do Código do IVA<sup>11</sup>. Isto significa que cerca de 50% dos comerciantes tinha uma facturação inferior a 7 500 contos/ano.

De um modo geral, o elevado número de unidades comerciais de pequeníssima dimensão traduz o cariz familiar do negócio (Quadro 2), e o serviço que presta à sociedade como amortecedor de crises económicas, servindo como importante empregador, mesmo que, muitas vezes, encubra formas de subemprego, logo, precário.

**Quadro 2 - Estrutura sectorial e situação na Profissão e no Emprego no Sector do Comércio em Portugal em 1996**

Unidades : Milhares

| Sect. Da Actividade Comercial               | Nº         |       | Nº de empregados seg. a situação na profissão |      |                             |      |                    |      |                      |     |       |     |
|---|------------|-------|---|------|-----------------------------|------|--------------------|------|----------------------|-----|-------|-----|
|   | Empregados |       | Trab. c/próp. c/ pes. serv.                   |      | Trab. c/próp. s/ pes. serv. |      | Trab. Conta outrém |      | Trab. Famil. não tem |     | Total |     |
|   | %          |       | %   |      | %                           |      |                    |      | %                    |     | %     |     |
| • Comércio, Manutenção Autom. e Combustível | 114.4      | 18.0  | 15.9  | 13.9 | 15.1                        | 13.2 | 81.9               | 71.5 | 1.6                  | 1.4 | 114.5 | 100 |
| • Comércio por Grosso                       | 111.7      | 17.6  | 13.5  | 10.2 | 14.5                        | 10.9 | 102.6              | 77.2 | 2.3                  | 1.7 | 132.9 | 100 |
| • Comércio a Retalho                        | 407.9      | 64.4  | 58.1  | 14.3 | 146.6                       | 36.0 | 190.1              | 46.7 | 12.2                 | 3.0 | 407.0 | 100 |
| TOTAL                                       | 634.0      | 100.0 | 87.5  | 13.4 | 176.2                       | 26.9 | 374.6              | 57.2 | 16.1                 | 2.5 | 654.4 | 100 |

Fonte: Inquérito ao Emprego,INE

Como característica importante do emprego no sector do comércio, realça-se a que resulta da distribuição do número de empregados segundo a profissão. Esta característica mostra que, enquanto no comércio por grosso a parte mais significativa do total, relativamente às outras actividades do sector, respeita a “trabalhadores por conta de outrém” - TPCO -, no comércio a retalho surgem duas categorias com uma expressão numérica significativa, a dos “trabalhadores por conta própria sem pessoal ao serviço” vulgo “empresários em nome individual” e a dos “familiares não remunerados” pesando respectivamente, cerca de 36 e 3% do total. Nesta actividade do comércio, porém, os TPCO são os que têm maior representação.

<sup>11</sup> Estão abarcados pelo Art. 60º do Código do IVA os retalhistas que sejam pessoas singulares, não possuam nem sejam obrigadas a possuir contabilidade organizada para efeitos de IRS e não tenham no ano civil anterior um volume de compras superior a 7 500 cts.

Considera-se, pois, que em qualquer análise sobre a problemática do emprego no sector comercial, não deverá ser esquecido o facto de que uma parte significativa dos efectivos do sector se insere em unidades empresariais do tipo familiar, unidades essas em que normalmente trabalha o proprietário, coadjuvado por familiares na situação de não remuneração. Esta característica tem incidências várias, designadamente uma maior dificuldade de acesso à formação profissional (conforme se verá no capítulo 7 - Consequências da adopção da tecnologia).<sup>12</sup>

É possível verificar a evolução da estrutura dimensional dos estabelecimentos ao longo do tempo. Assim, da análise do quadro 3 ressalta que, entre 1988 e 1994, o número de estabelecimentos até nove pessoas aumentou, para a globalidade dos sectores da actividade económica da CAE 50/51/52<sup>13</sup> (Sector do Comércio).

**Quadro 3 - Distribuição Percentual dos Estabelecimentos  
Segundo a Dimensão no Sector do Comércio em Portugal**

| Sectores de Actividade<br>CAE 51 e 52 | Até 9<br>pessoas | 10 a 19<br>pessoas | 20 a 49<br>pessoas | 50 a 99<br>pessoas | 100 a 199<br>pessoas | 200 a 499<br>pessoas | > 500<br>pessoas |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| <b>Ano 1988</b>                       |                  |                    |                    |                    |                      |                      |                  |
| Comércio por Grosso                   | 69,0             | 18,3               | 9,4                | 2,3                | 0,8                  | 0,2                  | 0                |
| Comércio a Retalho                    | 91,2             | 6,2                | 2,1                | 0,4                | 0,1                  | 0                    | 0                |
| <b>Total CAE</b>                      | 74,6             | 12,8               | 8,2                | 2,5                | 1,1                  | 0,6                  | 0,2              |
| <b>Ano 1993</b>                       |                  |                    |                    |                    |                      |                      |                  |
| Comércio por Grosso                   | 73,7             | 15,4               | 8,1                | 2,1                | 0,5                  | 0,2                  | 0                |
| Comércio a Retalho                    | 91,7             | 5,8                | 2,0                | 0,4                | 0,1                  | 0                    | 0                |
| <b>Total CAE</b>                      | 77,9             | 11,6               | 7,0                | 2,1                | 0,9                  | 0,4                  | 0,1              |
| <b>Ano 1994</b>                       |                  |                    |                    |                    |                      |                      |                  |
| Comércio por Grosso                   | 76,8             | 13,9               | 7,1                | 1,6                | 0,4                  | 0,2                  | 0                |
| Comércio a Retalho                    | 92,6             | 5,1                | 1,8                | 0,4                | 0,1                  | 0                    | 0                |
| <b>Total CAE</b>                      | 80,0             | 10,7               | 6,2                | 1,8                | 0,8                  | 0,4                  | 0,1              |

0 - Dado inferior a metade da unidade utilizada

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS

No entanto, o sector grossista regista o maior aumento (de 69% para 77%), o que indicia, provavelmente, novas características de funcionamento desta actividade comercial, decorrentes designadamente da própria evolução dos meios logísticos de movimento e acondicionamento de mercadorias.

<sup>12</sup> Dias, Emilia (1997), O Emprego no Comércio e a sua Evolução, *Comércio e Concorrência*, (0), pp. 52.

<sup>13</sup> CAE - Revisão 2/92

Conclui-se, pois, que em termos médios e considerando a actividade comercial grossista e retalhista num todo, o número de empregados por estabelecimento está a baixar, particularmente nas lojas grossistas.<sup>14</sup>

Considerando as tendências observadas nos principais parceiros da UE, e sendo “a fiabilidade das nossas estatísticas relativa e a margem de erro grande e errática”<sup>15</sup>, estima-se que o valor acrescentado a preços constantes neste sector terá crescido a uma taxa moderadamente superior à do PIB. Por sua vez, os efectivos da mão-de-obra que nele trabalham aumentaram mais do que o emprego em geral. Apesar de pouco seguros, os dados da contabilidade nacional apontam para o decréscimo da proporção entre o valor acrescentado a preços correntes no sector do comércio e o PIB. A aparente contradição que assim parece desenhar-se entre a evolução a preços correntes e a preços constantes, pode ter uma explicação: as margens comerciais terem decrescido em termos percentuais.

É de admitir que, de facto, assim tenha acontecido, na medida em que a intensificação da concorrência possa ter conduzido à melhoria na produtividade e possa ter feito baixar os rendimentos médios da população activa no comércio em comparação com os de outras actividades. Terá, possivelmente, aumentado a proporção de mão-de-obra pouco qualificada e com remunerações baixas em termos relativos.<sup>16</sup>

Para a melhoria da produtividade e para o estreitamento das margens - efeitos de sentido contrário - terá contribuído especialmente o progressivo alargamento da quota de mercado das grandes superfícies.

A alteração profunda registada em Portugal é facilmente aferida pelos dados que dão conta da evolução do número de lojas e do volume de vendas, de 1985 a 1996, segundo a tipologia de estabelecimentos consagrada pelo “índice *Nielsen* alimentar”<sup>17</sup> (nem todas as unidades comerciais consideradas pelas Finanças são englobadas no universo *Nielsen*).

<sup>14</sup> Dias, Emília (1997), ob. cit., pp.52.

<sup>15</sup> Barreto, António (1996), *A Situação Social em Portugal, 1960-1995: A Economia Portuguesa desde 1960*, Lisboa: ISCTE, pp. 27.

<sup>16</sup> Silva Lopes, José (1996), ob. cit., pp. 272.

<sup>17</sup> Conceitos *Nielsen*

Hipermercados área de venda igual ou superior a 2 500 m<sup>2</sup>

**Quadro 4 - Peso Relativo do Tipo de Loja no Sector do Comércio Alimentar em Portugal (1986 - 1995)**

|                     | 1986   | 1988   | 1991   | 1994   | 1995   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Hipermercados       | -      | 0,0%   | 0,04%  | 0,07%  | 0,1%   |
| Supermercados       | 5,3%   | 0,9%   | 1,1%   | 1,4%   | 2,1%   |
| Livre - serviços    | -      | 5,8%   | 6,6%   | 7,3%   | 7,6%   |
| Mercearias Grandes  | 13,8%  | 19,2%  | 24,4%  | 25,2%  | 84,7%  |
| Mercearias Pequenas | 74,1%  | 67,5%  | 62,4%  | 59,9%  | -      |
| Puros alimentares   | 7,6%   | 6,6%   | 5,4%   | 5,8%   | 5,5%   |
| Número de Lojas     | 42.368 | 41.180 | 38.910 | 35.772 | 33.655 |

Fonte: Números Nielsen

Do quadro retira-se que o número total de lojas entre 1986 e 1995 diminuiu cerca 21%. No entanto, Portugal continuava em 1992 a ser o país da Europa que possuía maior número de lojas (3,8) por cada 1 000 habitantes, seguido da Itália (2,5), Grécia (2,4) e Espanha (2,3). Em contrapartida, a Holanda apresenta o rácio de 0,5, a Inglaterra 0,7 e a França 0,8.<sup>18</sup>

Os hipermercados alteraram significativamente a estrutura do comércio em Portugal. É importante referir que o primeiro hipermercado em Portugal foi inaugurado apenas em 1986. Entre 1988 e 1991, o volume de vendas das grandes superfícies cresceu cerca de 105%, em termos de quota de mercado. Este crescimento da chamada moderna distribuição foi feito em detrimento dos livre-serviços e das mercearias, cuja quota de mercado diminuiu cerca de 44%.

**Quadro 5 - Volume de Vendas por Tipo de Loja no Sector do Comércio Alimentar em Portugal (1986 - 1995)**

|                            | 1986    | 1988    | 1991    | 1994      | 1995      |
|----------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Hipermercados              | -       | 11,7%   | 25,0%   | 40,4%     | 44%       |
| Supermercados              | 35,8    | 18,8%   | 20,7%   | 25,2%     | 30%       |
| Livre - serviços           | -       | 19,6%   | 12,9%   | 8,7%      | 6%        |
| Mercearias Grandes         | 18,4%   | 15,7%   | 15,6%   | 9,3%      | 17%       |
| Mercearias Pequenas        | 32,5%   | 24,9%   | 21,4%   | 13,2%     | -         |
| Puros alimentares          | 13,3%   | 9,3%    | 4,5%    | 3,2%      | 3%        |
| Vol. Vendas (milhões Esc.) | 327.000 | 528.000 | 883.000 | 1.160.000 | 1.212.000 |

Fonte: Números Nielsen

Supermercados área de venda compreendida entre 400 e 2 499 m2

Livre - serviços área de venda de 50 a 399 m2

Mercearias a mercearia "grande" diferencia-se da mercearia "pequena" por respeitar uma de duas condições: dispõe de caixa de saída (POS) ou tem mais de dois empregados.

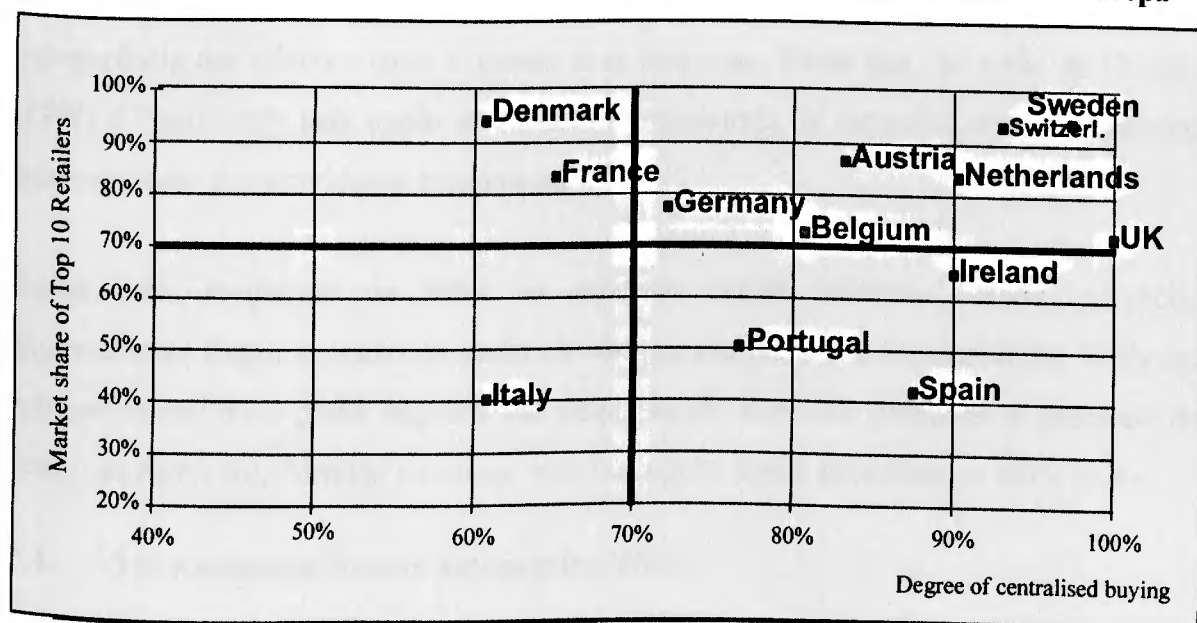
Puro alimentar lojas como pastelarias, leitarias, charcutarias, etc.

Números Nielsen (1992), Confronto Internacional - nº de lojas por 1 000 habitantes.

Da leitura destes quadros, pode afirmar-se que o investimento em novos conceitos de comércio como os hipermercados foi uma aposta ganha. E isto foi possível, porque o estágio em que o sector do comércio em Portugal se encontrava, em termos de desenvolvimento tecnológico e do “estado da arte”, era muito atrasado relativamente ao resto dos nossos parceiros europeus. Os indicadores-tipos das empresas referentes a vendas por m<sup>2</sup>, vendas por empregado, rotação de *stocks*, prazo médio de pagamento e de recebimento, nº de empregados por loja, margens brutas, nº de fornecedores, etc., eram, sem dúvida, muito fracos.

Para além de tudo isto, pode dizer-se que as grandes empresas do sector a nível europeu entraram em zonas de saturação em termos de crescimento do negócio nos seus próprios países, conforme pode sugerir a Figura 1.

**Figura 1 - O Poder Negocial do Retalhista do Sector do Comércio Alimentar na Europa**



Fonte: EURO - Retailing trends, outlooks & insights, Nielsen Internacional, 1995.

Da análise da figura constata-se que Portugal apresenta um “grau de centralização das compras” relativamente baixo, que não é consentâneo com a pequena dimensão espacial do país e com a relativa uniformização dos hábitos alimentares da sua população. As causas para tal facto poderão ser as altas taxas de inflação, o atraso nas vias de comunicação e de telecomunicação (só na última década recuperaram significativamente), assim como a assimilação de “hábitos” do grande investidor estrangeiro pelo sector do comércio a retalho em Portugal. Da observação da figura 1, evidenciam-se os casos da Dinamarca e da França cujos posicionamentos podem ser explicados pelo facto de as grandes cadeias do sector do

comércio a retalho apresentarem estruturas de compra descentralizadas que reflectem as preferências regionais do mercado de alimentação.

A figura em apreço sugere ainda uma dispersão de empresas com forte poder negocial, em Portugal, ao contrário do resto da Europa, com excepção de Espanha e da Itália. No caso Português, este facto foi também consequência da política governamental de defesa e promoção da concorrência, regulamentada através do Decreto-Lei nº 422/83, de 3 de Dezembro (Lei da Concorrência), do Decreto-Lei nº 428/88, de 19 de Novembro (controle das operações de concentração de empresas) e do Despacho Normativo nº 59/87, de 9 de Julho (designando a DGCEP como “autoridade nacional de concorrência” para efeitos comunitários). Finalmente, o Decreto-Lei nº 371/93, de 29 de Outubro, integra num único diploma as regulamentações acima mencionadas. Pretendeu-se, deste modo, abranger numa só lei as três principais vertentes da política de concorrência, a saber: a das práticas comportamentais das empresas, a das alterações estruturais dos mercados e da transparência das relações entre o Estado e as empresas. Facto que, na visão de Guerra, (1997) é “justificado pela opção do modelo de economia de mercado, como mecanismo auto-regulador das actividades económicas”.<sup>19</sup>

Assim, pela conjunção de todos os aspectos acima referidos (tecido comercial extremamente frágil, aumento do poder de compra por parte dos consumidores, melhores infraestruturas, fraco poder negocial das empresas do sector do comércio e liberdade de acesso ao mercado), Portugal tornou-se uma boa opção para o investimento neste sector.

#### **2.4. O Investimento Directo Estrangeiro (IDE)**

As alterações no novo contexto concorrencial europeu têm sido sentidas em Portugal em todos os níveis da economia, incluindo no sector do comércio, através do IDE. O movimento do IDE foi essencialmente concretizado pela “participação em empresas já instaladas” e pela “criação de empresas”, que se tornaram responsáveis pelo aparecimento de novos produtos e processos de comercialização, introduzindo novas formas de relacionamento entre os elementos da cadeia de valor do sector do comércio (o produtor, o armazenista, o lojista e o consumidor).

<sup>19</sup>

Guerra, A. Castro (1997), *Política de Concorrência em Portugal*, Lisboa, GEPE/ME, pp.29.

Silva Lopes (1995) apresenta quatro factores explicativos para a evolução favorável do IDE em Portugal:

1. A entrada de Portugal para a CEE abriu novas perspectivas aos investidores estrangeiros: aumentou a sua confiança na estabilidade política, económica e social e deu-lhes maiores garantias de que as indústrias orientadas para a exportação não estavam expostas a riscos de restrições às suas vendas nos mercados europeus;
2. O regime aplicado ao IDE passou a ser mais liberal. A partir de 1990, o sistema de autorização prévia em relação aos investimentos com origem em países da CEE foi substituído por um sistema de simples notificação prévia;
3. A liberalização económica e as privatizações criaram oportunidades atractivas para os investidores estrangeiros;
4. A melhoria das infraestruturas, nomeadamente nos transportes e telecomunicações.<sup>20</sup>

Embora nos últimos anos tenha existido um “boom” do IDE em Portugal, o sector do comércio, em termos de investimento relativamente ao resto das actividades económicas, não foi dos que mais sentiu os seus efeitos, conforme se pode confirmar na Figura 2.

**Figura 2 - Investimento Directo Estrangeiro em Portugal entre 1986 e 1994**



Fonte: ICEP: IDE em Portugal de 1986 a 1994.

Durante o período de 1986 a 1994, o investimento total no sector, em termos de IDE, atingiu cerca de 259 milhões de contos.<sup>21</sup>

O baixo índice percentual (9%) do IDE no sector, que não é consentâneo com a importância do mesmo, pode encontrar uma justificação nos métodos de negociação que as empresas estrangeiras introduziram em Portugal, nomeadamente nos processos de negociação a montante, possível através de uma procura massificada das compras.

Na verdade, a actividade do comércio gera enormes *cash flows* que, aliados a uma boa política de financiamento, nomeadamente através da utilização do “apoio” por parte dos produtores<sup>22</sup>, permite realizar investimentos avultados com recurso a um reduzido esforço em matéria de capitais próprios (20 a 50% do total do investimento).

A introdução com sucesso destas novas formas de negociar foi possível porque os parceiros Portugueses (Sonae e Jerónimo Martins) neste processo de “partenariado” tinham uma estratégia comum:

- Possuíam competências no sector (ambas as empresas tinham experiência no sector);
- Tinham acabado processos de reestruturação;
- Queriam ser líderes no mercado.

Por outro lado, as empresas estrangeiras estavam bem colocadas no *ranking* dos seus países, e mesmo no mercado Europeu, e já tinham uma larga experiência de internacionalização.

---

<sup>21</sup> ICEP: IDE em Portugal de 1986 a 1994.

<sup>22</sup> A colocação de produtos em “linha” é hoje uma fonte de receitas muito importante por parte das empresas distribuidoras. Da mesma forma, o prazo médio de pagamento, o “rappel”, as promoções especiais, etc. são actualmente instrumentos utilizados para alavancar o negócio pelas empresas de distribuição, com o “apoio” das unidades produtoras. Esta ideia é ilustrada num artigo publicado no Semanário Económico de 24/10/97, por Carla Ribeiro, que refere que “há muito que os fornecedores se sentem verdadeiramente “esmagados” com inúmeras taxas que as empresas de distribuição lhes exigem. Na realidade, para que um fornecedor consiga colocar os seus produtos nas prateleiras de um hipermercado, tem muito que desembolsar. As grandes superfícies cobram as chamadas taxas de referenciação para a entrada dos produtos e para a realização das feiras que se vão sucedendo ao longo do ano. Exigido é também o pagamento da taxa de cooperação comercial, que pode atingir 2% da facturação da empresa. E depois há também as contribuições para os aniversários e, inclusivamente, há empresas de distribuição que transferem os custos de expansão para os fornecedores, exigindo a taxa de cooperação internacional.”



Isto permitiu que, num curto intervalo de tempo, fossem realizados uma série de investimentos por empresas estrangeiras em Portugal, em parceria, ou sozinhas, como se pode observar pelo Quadro 6.

Nos últimos anos, no total do IDE no sector de comércio, o comércio a retalho teve uma importância significativa, consubstanciada na implantação de novas cadeias, nomeadamente a *holding* Modelo-Continente, com 22,5% do respectivo capital social pertencente ao grupo Francês Promodé.

**Quadro 6 - Portugal - Quadro de Participações Estrangeiras no Capital da “Grande Distribuição”**

| Empresa                  | Parceiro Estrangeiro |               |      |            | Parceiro Português | Sector    |
|--------------------------|----------------------|---------------|------|------------|--------------------|-----------|
|                          | %                    | Denominação   | Ano  | Origem     |                    |           |
| Pão de Açucar            | 100                  | Auchun        | 1996 | França     | -                  | Retalho   |
| Jerónimo Martins Retalho | 49                   | Ahold         | 1993 | Holanda    | J. Martins         | Retalho   |
| Recheio                  | 40                   | Bookers       | 1993 | Inglaterra | J. Martins         | Grossista |
| Carrefour                | 100                  | Carrefour     | 1992 | França     | -                  | Retalho   |
| Modelo Continente        | 22                   | Promodés      | 1986 | França     | Sonae              | Retalho   |
| Leclerc                  | 100                  | Leclerc       | 1995 | França     | -                  | Retalho   |
| Intermarché              | 100                  | Intermarché   | 1991 | França     | -                  | Retalho   |
| Lidl                     | 100                  | Lidl          | 1995 | Alemanha   | -                  | Retalho   |
| Ramazzotti               | 100                  | Ramazzotti    | -    | Itália     | -                  | Grossista |
| Dia                      | 90                   | Promodés      | 1993 | França     | Sonae              | Retalho   |
| Makro                    | 100                  | Metro (Makro) | 1990 | Holanda    | -                  | Grossista |

Fonte: Pesquisa do Autor

Com capital social integralmente estrangeiro, actuam em Portugal, com impacte no sector, as empresas francesas Carrefour, Intermarché<sup>23</sup> e Auchun. Esta última adquiriu, em 1996, a segunda maior empresa portuguesa deste sector, o grupo Pão de Açúcar.

De realçar a hegemonia das empresas francesas no comércio a retalho no nosso país. Este fenómeno poderá ser explicado pela proximidade física e cultural de Espanha, que sofreu a influência destes investimentos antes de Portugal e serviu de “ponte” para o mercado nacional.

<sup>23</sup> Embora existam muitas lojas com a insígnia Intermarché franchisadas.

De facto, um dos pressupostos para a elaboração de uma estratégia de internacionalização é a definição do âmbito geográfico de actuação, isto é, a selecção dos mercados a explorar. Numa óptica de aprendizagem e de reforço gradual do posicionamento da empresa, será preferível iniciar a expansão internacional por países onde os seus produtos apresentem maiores vantagens competitivas, onde a concorrência seja menos forte e que sejam , além disso, culturalmente próximos.<sup>24</sup>

No sector grossista, onde a distância espacial à unidade consumidora final é maior (o que diminui, em parte, o impacte do pressuposto anterior), a empresa Makro (Holandesa) foi a principal investidora, tornando-se de imediato líder do sector. A empresa Bookers (Inglesa) manteve a sua parceria com a empresa Jerónimo Martins na gestão do Recheio. A empresa Jerónimo Martins alargou fortemente a sua intervenção no comércio a retalho em associação com a Ahold (Holandesa), sendo hoje o segundo maior grupo Português em termos de facturação.

Se a percentagem de IDE no sector do comércio relativamente às outras actividades não é muito importante, em termos de sector podemos dizer que o peso do IDE assume carácter muito relevante, uma vez que a quota de mercado destas empresas se apresenta, quer na actividade grossista, quer na retalhista, com valores muito significativos.

Estes projectos de IDE internalizaram na economia portuguesa, novas tipologias de comércio, o que cria dificuldades não só ao comércio tradicional local, como também ao sector produtivo directamente ligado ao sector agro-alimentar, fornecedor “habitual” do comércio tradicional.

A situação descrita decorre basicamente do baixo nível concorrencial em que as empresas nacionais viveram até aos nossos dias. As alterações estruturais que, entretanto, abalaram com as características dos nossos sectores produtivo e do comércio induziram uma nova postura competitiva que marca um novo perfil comportamental do sector.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Corado Simões, Víctor (1994), *Estratégia de Internacionalização e Formas de Abordagem dos Mercados*, *Forum PME's*, Fevereiro.

<sup>25</sup> Esta matéria será tratada com maior acuidade nos Cap. 3 e 4.

A curto/médio prazo serão sentidas algumas dificuldades de adaptação que irão sendo resolvidas num quadro de mudança adaptativa, que não só obrigam o património tecnológico nacional a modernizar-se, como abrem também, no sentido inverso, possibilidades a algumas empresas de exportarem através dos respectivos canais de distribuição, por efeito de imitação e da melhoria da gestão logística ao nível do transporte (p.e., através da utilização da capacidade de transporte no retorno)<sup>26</sup>, permitindo concomitantemente a introdução de novos produtos (p.e. produtos típicos e tradicionais) no *product-mix*<sup>27</sup> das grandes cadeias de distribuição europeias, sempre do agrado dos consumidores.

## **2.5. O Comércio e os Comerciantes: que mudanças?**

A construção europeia e os avanços na realização do mercado interno conduzirão, progressivamente, a um ajustamento estrutural do nosso nível geral de preços e dos rendimentos nominais que lhes estão associados; será mais rápido nos sectores mais expostos à concorrência, e mais lento nos sectores de bens não transaccionáveis.

Esta evolução previsível, no sentido de um ajustamento estrutural de preços, exigirá novas atitudes ao nível da gestão empresarial uma vez que, nesse contexto, só uma perspectiva dinâmica de passagem de uma lógica de compressão de custos para uma lógica de valor acrescentado (baseado num ritmo acrescido de investimento, em património tecnológico e em conhecimento), permitirá superar positivamente as tensões que se desenvolverão ao nível interno (organizacional) e externo (a montante, com o produtor e a jusante, com o cliente), relativamente às empresas.

Registamos, pois, que existe um processo de renovação do tecido comercial alimentar em Portugal que tem por base a implantação de novos conceitos comerciais suportados por novas infraestruturas tecnológicas e formas de negócio.

---

<sup>26</sup> As empresas Carrefour e Auchan já exportam uma grande quantidade de produtos para o resto da Europa.

<sup>27</sup> Sortido de produtos.

Convém aqui chamar a atenção, de uma forma resumida, para a perspectiva dos grossistas que actuam no mercado nacional no domínio do comércio alimentar.

**Quadro 7 - Evolução das Empresas do Sector Grossista (1989 - 1995)**

| Empresa      | 1989             |       | 1992             |      | 1993             |       | 1994             |       | 1995             |       |
|--------------|------------------|-------|------------------|------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|
|              | Vendas<br>MM cta | Rank. | Vendas<br>MM cta | Rank | Vendas<br>MM cta | Rank. | Vendas<br>MM cta | Rank. | Vendas<br>MM cta | Rank. |
| Makro        | -                | -     | 98,999           | 1    | 111,832          | 1     | 115,291          | 1     | 112,521          | 1     |
| Grula        | 11,757           | 2     | 29,557           | 2    | 35,932           | 3     | 37,044           | 4     | 38,973           | 4     |
| Recheio      | 7,730            | 4     | 28,533           | 3    | 38,420           | 2     | 50,504           | 2     | 60,687           | 3     |
| Modis        | 13,875           | 1     | 27,727           | 4    | 31,741           | 4     | 47,376           | 3     | 90,317           | 2     |
| Ramazzoti    | 5,885            | 8     | 10,158           | 6    | 11,384           | 5     | 12,111           | 6     | 13,962           | 6     |
| Uniarme      | -                | -     | -                | -    | 4,571            | 9     | 12,030           | 7     | 12,063           | 8     |
| Sogenave     | 5,535            | 10    | -                | -    | 7,398            | 7     | 7,325            | 9     | 6,589            | 14    |
| Coopertorres | -                | -     | 9,176            | 7    | 11,144           | 6     | 12,522           | 5     | 12,645           | 5     |
| Manuel Nunes | -                | -     | 7,655            | 8    | 9,424            | 8     | 9,520            | 8     | 10,023           | 10    |
| Arm. Matinha | 6,101            | 7     | 10,300           | 5    | -                | -     | -                | -     | 10,476           | 9     |
| Torrental    | -                | -     | -                | -    | -                | -     | -                | -     | 12,169           | 7     |

Fonte: Revista *Distribuição Hoje*<sup>28</sup>

Nas empresas grossistas destaca-se fundamentalmente a Makro, cujo primeiro *cash & carry* abriu no início de 1990, adoptando uma estratégia de proximidade dos grandes *hipers*, oferecendo aos retalhistas um canal de distribuição alternativo ao existente em qualidade, serviços e preços. É um quadro estrutural de forte concentração onde se destacam claramente três empresas (Makro, Recheio e Modis), cuja distância em relação às restantes empresas tende a aumentar. A Uniarme não é propriamente uma empresa grossista, pois trata-se de uma central de compras.

O desenvolvimento do comércio em grandes espaços, no fim dos anos 80 deu outra dinâmica a este tipo de intermediários, provocando uma reacção em toda a cadeia grossista, em especial as centrais de compras resultantes da associação quer de grossistas (Ucrepa e Uniarme), quer de retalhistas (Grula, Coopertorres, etc), onde participavam directamente como sócios ou cooperantes.

Desenvolveram-se, na mesma altura, centrais de compra ligadas ao abastecimento de um grupo com interesses no sector do comércio, como é o caso da Modis, pertencente à Sonae.

<sup>28</sup> Revista *Distribuição Hoje*, Ranking da Distribuição, nº 42, 62, 109, 132, 152 e 181.

Nos últimos anos, em resultado das alterações na estrutura comercial da actividade grossista, surgiu, paralelamente à diminuição do número de grossistas tradicionais por aquisição ou aliança<sup>29</sup>, o desenvolvimento do negócio pelas empresas de maior dimensão, particularmente aquelas que têm uma dimensão europeia (i.e. Makro e Bookers associados ao Grupo Jerónimo Martins). Este fenómeno é o corolário da instalação dos grandes distribuidores estrangeiros em Portugal, na medida em que trazem consigo especialistas em logística, que por sua vez introduziram novas formas de actuar nas empresas do sector.

Evidentemente que a evolução no sector não foi só quantitativa, foi também qualitativa. O “perfil” de empregado de uma mercearia não é o mesmo do de uma loja *franchisada* ou de um hipermercado. Deste modo, seria interessante analisar o impacte das alterações no tecido comercial sobre os “níveis de qualificação” e a “estrutura etária” dos empregados no sector (pela sua importância, esta matéria será tratada no capítulo 7 - Consequências da adopção da tecnologia).

Esta profusão de mudanças tem originado múltiplas interrogações sobre a evolução deste sector.

Assim, o problema que se coloca de uma forma mais pertinente é a definição das estratégias a adoptar para enfrentar os novos desafios.

De um estudo efectuado pela *Andersen Consulting*, em 1994, sobre “O sector Alimentar Português na Década de 90”, em que foi utilizada a metodologia *Delphi*,<sup>30</sup> podem retirar-se os principais vectores da actuação dos comerciantes portugueses, agrupados em três níveis: informação, tecnologia e I&D, com a curiosidade de todos eles serem fornecedores de conhecimentos:

- Informação

Melhoria da informação disponível para a tomada de decisões.

<sup>29</sup> Várias empresas grossistas juntaram-se, formando em 1996 a ELOS. A ELOS é uma sociedade por quotas que engloba várias cooperativas de retalhistas, empresas grossistas e outras.

<sup>30</sup> “Delphi” é um método sistemático e iterativo de análise com o qual se procura prever o futuro, obtendo para isso as perspectivas e opiniões, livres e independentes, de um grupo de especialistas, entre os quais se procura obter o maior consenso possível em relação aos temas analisados.

- As tecnologias dos anos 90

A integração de computadores e a robotização do processo de organização dos armazéns surge como a vertente prioritária (ao nível de armazém).

Os “sistemas automáticos de captura”, onde se incluem os códigos de barras e os leitores ópticos, aplicados à armazenagem e distribuição de produtos, têm tido uma evolução notável nos últimos anos. Isso vem ao encontro de necessidades fundamentais das empresas modernas, nomeadamente no relacionamento com a disponibilidade de informação ao mais baixo nível, com o aumento de produtividade em cada fase do negócio e com a maior fiabilidade e rapidez na obtenção de informação. A tecnologia de transferência electrónica de dados - *Electronic Data Interchange* (EDI) - surge em segundo plano. Esta tendência demonstra, igualmente, o atraso tecnológico em relação à UE, onde as tecnologias EDI são o centro dos desenvolvimentos tecnológicos.

- Investigação e Desenvolvimento

O pessimismo expresso sobre a posição competitiva das empresas do sector é acompanhado de uma avaliação negativa sobre a capacidade de os produtores portugueses trilharem um caminho próprio em matéria de I&D de novos produtos. Existe um consenso generalizado sobre a importância de possuir essa capacidade. No entanto, a incapacidade dos produtores em geral para desenvolver novos produtos, através de um esforço de investigação, está patente no consenso que esta proposta reúne. Como consequência, a maioria dos produtores inquiridos pensa que as regras serão ditadas pelas empresas estrangeiras, sendo nelas delegada a responsabilidade de realizar actividades de I&D.

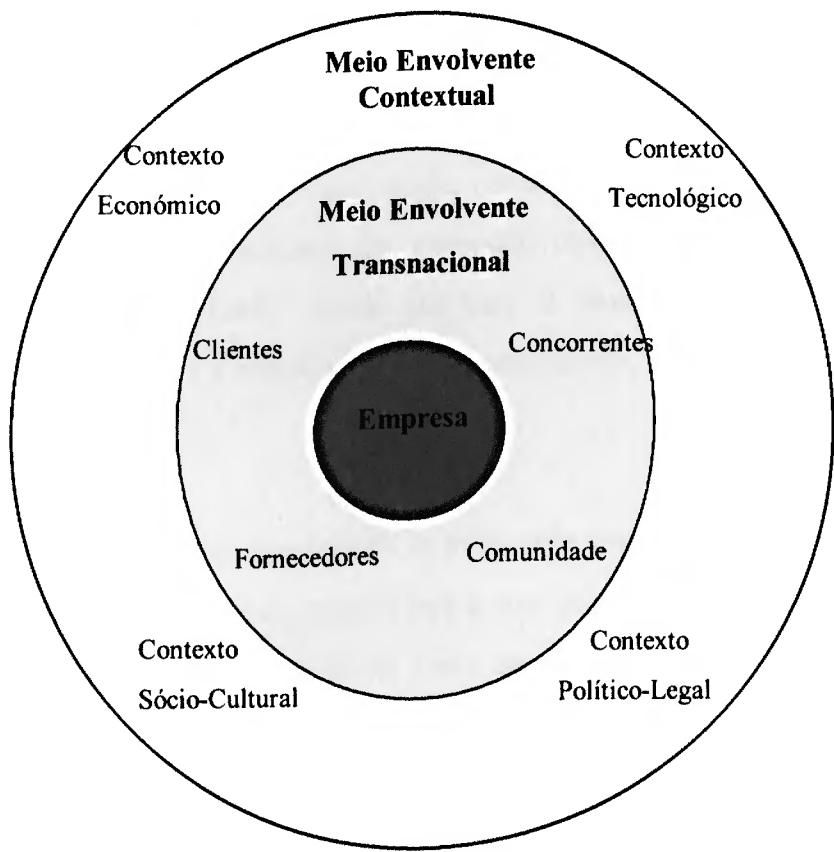
Estas considerações contidas no estudo em referência, levantam algumas interrogações, nomeadamente: que características definirão o perfil de uma empresa competitiva? que barreiras terão as empresas que superar para enfrentar com êxito a modernização tecnológica? quais serão as áreas de cada empresa que maiores ajustamentos sofrerão como consequência das mudanças necessárias?

2.6. A tecnologia no sector do comércio português

Face a todas estas questões, é evidente que os gestores do sector tentarão encontrar para cada empresa uma solução, que será, contudo, integrada no quadro da análise sistémica empreendida no seio de cada uma das unidades.

Freire (1997), no âmbito da abordagem dos níveis do meio envolvente às empresas, apresenta uma abordagem do contexto tecnológico perfeitamente ajustável à nossa perspectiva, considerando que as principais variáveis do contexto tecnológico são: inovações tecnológicas, inovações de processo, protecção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade.<sup>31</sup>

Figura 3 - Níveis de Análise do Meio Ambiente



Fonte: Freire, Adriano (1997), *Estratégia*, Lisboa: Editorial Verbo , pp. 66.

<sup>31</sup> Freire, Adriano (1997), *Estratégia*, Lisboa: Editorial Verbo, pp. 66.

O mesmo autor conclui que, na análise do “meio ambiente contextual”, a empresa deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente e que existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas.

Por isso, segundo aquele autor, é recomendável a observação de uma matriz-síntese (Quadro 8), onde as tendências possam ser claramente apontadas.

**Quadro 8 - Quadro-Síntese da Análise do Meio Envolvente Contextual para o Sector do Comércio Grossista.**

| Contexto              | Tendências  | Impacte positivo                   | Impacte neutro   | Impacte negativo |
|-----------------------|---|------------------------------------|------------------|------------------|
| Económico             | Cresci. Do rendimento familiar<br>Redução da taxa de inflação | > consumo<br>> inovação            |                  |                  |
| Sócio -<br>- cultural | Envelhecimento da população<br>Alteração hábitos de consumo   | > inovação                         |                  | < consumo        |
| Político -<br>- legal | Reforço das leis antimonopólio<br>Maior fiscalização          | > concorrência                     | = possibilidades |                  |
| Tecnológico           | Nova geração computadores<br>Proliferação do EDI              | > informação<br>> gestão logística |                  |                  |

Fonte: Adaptado de Freire, Adriano (1997):Estratégia; Editorial Verbo (pp. 71)

O que há a fazer no novo quadro competitivo é construir uma estrutura em que a integração das várias dimensões da tecnologia (conhecimentos, meios e *know-how*) se assuma como elemento estratégico de competitividade. O reforço da dialéctica “solidariedade vs competitividade”, tendo por base as pessoas que dentro da empresa, estejam dispostas a pensar e a trabalhar além da competição, deverá ser um dos factores fundamentais da táctica.

Através desta, os empregados encontrarão a motivação necessária para inovar. Assim, deverão ser capazes, num quadro de estabilidade e num processo de evolução, de substituir uma ideia por outra ainda melhor, e de ter força para repetir o ciclo, quando uma ideia estiver implementada.

Para Keen (1994) as opções competitivas - técnicas, organizativas, económicas e de gestão - e as suas consequências estão agora tão interdependentes que não podem ser tratadas isoladamente umas das outras. Uma estratégia competitiva criativa, que ignora as questões organizativas, ou uma estratégia técnica, que ignora as complexas vertentes económicas



das tecnologias de informação (TI), são não só arriscadas mas, muito provavelmente, falhadas.<sup>32</sup>

Neste contexto, a agenda de decisões dos gestores de topo tem de ter em linha de conta o posicionamento competitivo e geográfico, voltando a delinear a organização, redistribuindo o capital humano, gerindo a parte económica do capital de informação da empresa, instalando a plataforma de tecnologia da empresa e garantindo o alinhamento entre o pensamento e a acção da empresa e o planeamento técnico e a implementação.

Neste ambiente de permanente mudança, manter uma vantagem competitiva depende da rapidez e da fiabilidade com que se atendem as necessidades, resolvem os problemas e se estudam e implementam as estratégias.

Se bem que as tecnologias de informação comecem a ser mais acessíveis, o sector do comércio comporta-se numa lógica de baixa intensidade tecnológica incorporada. As TI são, actualmente, aceites apenas por algumas empresas<sup>33</sup> como uma parte integrante do seu funcionamento. Pouco numerosas, elas são, no entanto, importantes pela sua dimensão e pela sua influência.

Comparativamente com os nossos parceiros da UE, é um dado adquirido que, no que concerne às aplicações da maioria das inovações tecnológicas, o sector português da distribuição se encontra significativamente atrasado.

Um sistema nacional de inovação frágil<sup>34</sup> onde este sector se apresenta com características específicas, leva a que, por um lado, não tenha surgido uma grande evolução tecnológica no mesmo e que, por outro, a sua integração apresente dificuldades em todas as dimensões.

---

<sup>32</sup> Keen, P. (1994), *Moldar o Futuro, Desenhar e Gerir Negócios Através das TI*, Lisboa: Edições Cetop, pp. 41.

<sup>33</sup> A Makro, o Recheio do Grupo Jerónimo Martins, a Modis do Grupo Sonae, a Grula e a empresa Manuel Nunes já consideram as TI como fundamentais para obter vantagens competitivas

<sup>34</sup> Ver Caraça, J.M.G., Gonçalves, F., Brito, J.M.B., Mateus, A., Ribeiro, J.M., Faisca, A., Moreno, C.(1992), *Study of the impact of Community RTD Programmes on the Portuguese I&D Potencial*, Lisboa: JNIC.

No entanto, algumas empresas, mesmo não estando na vanguarda da inovação, utilizam novidades tecnológicas, embora não muito sofisticadas.

A Modis, p.e. tem um protocolo com uma empresa inglesa para a gestão logística<sup>35</sup> de todo o grupo. Esta empresa tem por único objectivo abastecer toda a rede de distribuição do grupo Sonae (Hipermercados Continente, Supermercados Modelo, lojas de desconto "Dia", etc.).

A Grula (cooperativa de comerciantes retalhistas) e a empresa Manuel Nunes têm, desde 1995, desenvolvido com o apoio do Procom (programa de apoio aos pequenos comerciantes) um conjunto de soluções de colaboração com pequenos retalhistas através da utilização das TI, que é muito interessante e que está a ter uma forte aceitação e sucesso empresarial.

Naturalmente que cada empresa deverá ter sistemas e ferramentas específicas, “formatadas” de acordo com as diferentes vertentes que coincidem a sua actividade, nomeadamente:

- a dimensão;
- o tipo de organização comercial;
- a gama de produtos comprados e vendidos;
- as funções comerciais assumidas;
- as estruturas de direcção;
- a cultura da empresa;
- a região de actividade.

O baixo grau de desenvolvimento das TIT utilizadas implica uma não uniformidade quanto aos procedimentos informáticos. Cada fileira do sector possui as suas próprias formas de informatizar as suas actividades. Contudo, os modelos gerais de aplicação da tecnologia são aceitáveis para o sector.

A evolução das tecnologias no sector é do tipo *technology push*, ou seja, são as potencialidades do conhecimento que empurram as “inovações”, no sentido de se adaptarem:

- aos concorrentes mais directos - novos instrumentos de apoio à gestão;
- aos consumidores - maior informação sobre as características dos produtos e indicações bem definidas e de fácil leitura dos preços;
- às instituições fiscais - financeiras (IVA, discriminação das facturas, etc.) e económicas (etiquetagem, etc.).

Assim, no sector do comércio podem hierarquizar-se os tipos de estabelecimentos pelo grau de desenvolvimento esperado:<sup>36</sup>

1. supermercados;
2. lojas de desconto;
3. hipermercados;
4. estabelecimentos especializados;
5. livre-serviços;
6. grossistas.

Os grossistas, como retaguarda dos locais de atendimento directo ao consumidor, surgem, pois, como os mais atrasados na perspectiva de rendibilidade de espaços, *stocks*, pessoal e procedimentos.

Contudo, a necessidade de reformularem a sua posição no canal de distribuição do sector do comércio alimentar tem levado à introdução das novas tecnologias de informação nas suas empresas. Esta opção estratégica veio mexer com toda a estrutura organizacional, nomeadamente:

1. na logística, com a forma diferente de fazer gestão de fluxos, de modo contínuo, evitando ineficácias e criação de *stocks*;

<sup>36</sup>

CEE, (1991) *L'incidence des Nouvelles Technologies sur la Distribution Commerciale dans la Communauté Européenne*, Brussels: Junho.

2. na componente administrativa, com o EDI e a eliminação dos papéis, substituindo-os pela troca electrónica de dados, eliminando erros decorrentes da utilização de bases de dados não comuns;
3. na função comercial e de *marketing*, na medida em que permite um conhecimento conjunto do consumidor, a elaboração de planos promocionais comuns e a planificação de toda a actividade comercial de uma perspectiva pró-activa e não reactiva;
4. na componente de sistemas, porque é necessário desenvolver, de uma forma estruturalmente equilibrada, o EDI (*Electronic Data Interchange*), o *scanning*, as bases de dados, o SBO (*Sales-based ordering*) e o ECR (*Efficient Consumer Response*);
5. na componente “operações”. Não valeria a pena fazer reengenharia de processos se não se traduzisse numa melhoria na prateleira das lojas. O objectivo é que o produto esteja disponível no espaço certo, no momento certo, com o preço certo.<sup>37</sup>

Segundo Yamamoto (1988) não existem soluções simples para os problemas com que somos confrontados na “era da informação” mas os pontos de partida parecem relativamente claros.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>

CEE (1991), ob. cit.

<sup>38</sup>

Yamamoto, T. (1988), World Demand for Digital Networks, *International Journal of Technology Management*, Genève, Vol. 3, pp. 390.

### 3. A dimensão económica e social da distribuição

A seguir ao sector dos serviços, o comércio é a segunda maior área de actividade económica na Europa. É uma componente essencial na avaliação do nível de vida das sociedades e da força das economias, para além de ser um sector-chave para a criação de emprego e o crescimento económico. Para além das suas funções puramente económicas, o comércio tem importantes funções sociais. É um ponto de contacto entre os cidadãos e a sua comunidade local e fornece as mais recentes informações relativamente a estilos de vida, padrões culturais e actividades da comunidade.<sup>39</sup>

Ao longo do tempo tem-se observado uma redefinição do posicionamento dos vários intervenientes na estrutura de distribuição, assim como das formas de intervenção dos diferentes “actores”.

Com efeito, as formas ou estruturas da distribuição, por vezes também designadas como formas de organização do comércio, dizem respeito aos tipos de organização empresarial que ligam os agentes, entidades e intermediários do circuito de distribuição correspondendo, assim, aos modos da organização dos comerciantes.<sup>40</sup>

O comércio, como todas as actividades económicas, apresenta uma série de conceitos, denominações e procedimentos que caracterizam e ajudam a interpretar a sua intervenção na economia e na sociedade.

Assim, pode-se considerar que o circuito de distribuição é o itinerário percorrido por um produto ou serviço do estágio da produção ao do consumo. Este itinerário é suportado por um conjunto de indivíduos e empresas denominados intermediários. Quanto mais longo é o circuito mais alargado é o tipo de intermediários que dele fazem parte.<sup>41</sup>

---

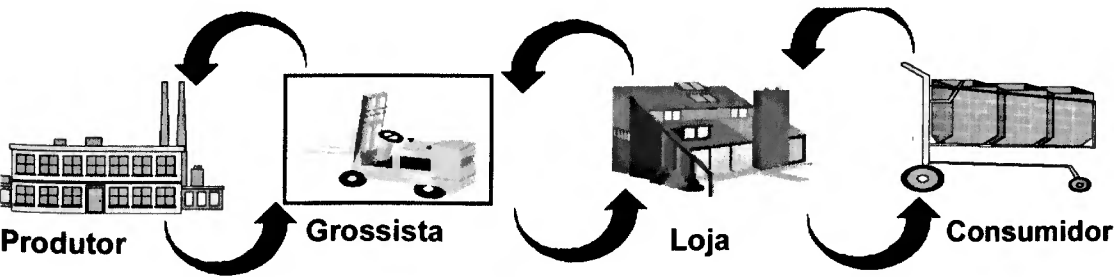
<sup>39</sup> Barata Salgueiro, Teresa (1996), *Do Comércio à Distribuição, Roteiro de uma Mudança*, Lisboa: Celta, pp. 4.

<sup>40</sup> Barata Salgueiro, Teresa (1996), ob. cit., pp.4.

<sup>41</sup> Lendrevie, J., Lindon, Dionísio, P., Rodrigues, V, (1993), *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: D. Quixote, pp. 245.

Um canal de distribuição comporta diferentes categorias de intermediários. No sector do comércio é usual a adopção da designação de “Cadeia de Valor Alimentar” para o respectivo canal de distribuição.

**Figura 4 - Elementos do Canal de Distribuição ou da Cadeia de Valor Alimentar**



A escolha dos canais de distribuição está entre as mais complexas decisões com que os gestores de uma empresa têm que se confrontar. Cada empresa geralmente depara com maneiras alternativas de abordar o mercado-alvo, desde a venda directa até à utilização de vários tipos de intermediários.

Os intermediários são instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre as empresas e os seus mercados finais. As suas principais funções são: procura de mercado; distribuição física; comunicação; negociação e transferência de propriedade.<sup>42</sup>

As suas tarefas no canal podem ser especificadas de uma forma simples, desagregando, umas vezes mais do que outras, o nível de intervenção dos vários agentes no canal de distribuição. A desagregação (ou número de níveis de intermediação que constituem o circuito) denomina-se *profundidade* ou *dimensão de um canal de distribuição*.

**Quadro 9 - Dimensão dos Canais de Distribuição e Níveis de Desagregação**

|                      |                       |             |                           |                           |
|----------------------|-----------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Venda directa</b> | Produtor → Consumidor |             |                           |                           |
| <b>Um nível</b>      | Produtor → Retalhista |             |                           | Consumidor                |
| <b>Dois níveis</b>   | Produtor              | → Grossista | → Retalhista              | → Consumidor              |
| <b>Três níveis</b>   | Produtor              | → Grossista | → Grossista especializado | → Retalhista → Consumidor |

Fonte: J. Lendrevie, D. Lindon, P. Dionísio, V. Rodrigues (1993): *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, D. Quixote, pp. 248.

<sup>42</sup> Kotler, P. (1989), *Marketing*, edição compacta, S. Paulo: Editora Atlas.

Particularmente na última década, o dinamismo que caracterizou o sector provocou alterações na posição relativa dos vários intervenientes nos canais de distribuição. Estas alterações criam alguma dificuldade na diferenciação entre o comércio grossista e o retalhista. Ambas as actividades, na prática, tocam de perto a vida quotidiana das pessoas. Assim, uma melhor definição dos conceitos “comércio” e “distribuição” ajudará a criar as fronteiras operativas.

Os termos “comércio” e “distribuição” são frequentemente usados como sinónimos, embora o primeiro seja considerado como referindo-se mais à função da venda e o último mais aos quadros logísticos.<sup>43</sup>

Na distribuição, particularmente na denominada “distribuição moderna”, a logística assume, hoje, um papel importantíssimo na cadeia de valor de uma empresa. A empresa grossista, considerada como a “expert” da logística dentro do canal de distribuição, surge como *pivot* de uma série de funções (transporte e armazenagem) e interesses (a montante e a jusante), por vezes contraditórios, entre o custo da função de intermediação e a importância da integração da relação entre a oferta e a procura.

Pode, então, dizer-se que a distribuição, se não acrescenta valor aos produtos, acrescenta-lhes utilidade.<sup>44</sup>

Como já foi referido, a escolha do circuito de distribuição é muitas vezes um critério de segmentação determinante. O impacto da moderna distribuição revolucionou muitos sectores, e saber negociar com os compradores dos grandes grupos de distribuição ou estar presente nos lineares (produtos à venda nas prateleiras das lojas), constitui uma competência específica, logo um factor-chave de sucesso. O acesso às redes de distribuição representa, aliás, com frequência, uma elevada barreira à entrada.<sup>45</sup>

Tal como a dimensão, também o posicionamento do agente catalisador do circuito de distribuição tem sofrido alterações. Há não muito tempo, cada produtor ajustava a escolha das características do canal de distribuição a partir das restrições encontradas ao nível de clientes, produtos, intermediários, concorrentes, políticas das empresas e das legislações.

<sup>43</sup> CEE (1996), *Livro Verde sobre o Comércio*, Lisboa, Novembro, pp 4.

<sup>44</sup> Dayan, A. (1992), *Manuel de La distribution: fonctions, structures, évolution*, Paris: PUF.

<sup>45</sup> Détrie, J.P. (1993), *Strategor, Política Global da Empresa*, Lisboa: Pub. Dom Quixote, pp. 93.

Deste modo, o produtor surgia como o dinamizador desta cadeia e, conseqüentemente, como o seu elo forte. Hoje, este protagonismo está a deslocar-se, sendo necessário que a cada momento se tenha presente quem é o “capitão-do-canal”<sup>46</sup>, segundo Buell (1985).

Esta transferência da posição dominante ao longo da cadeia de valor, da produção para a distribuição, não tem sido pacífica, essencialmente porque assenta em critérios culturalmente endogeneizados desde o produtor ao consumidor.

Durante décadas, a lógica do comércio como actividade económica, era essencialmente a de escoar a produção. Esta “ditadura do produtor” poderá metaforicamente ser equivalente à célebre acção de *marketing* associada à venda massiva do “FORD T” sintetizada na afirmação “pode escolher qualquer cor, desde que seja o preto”<sup>47</sup>!

No entanto, ainda hoje esta contextualização “clássica” do posicionamento dos intervenientes no mercado é avalizada por vários autores. Por exemplo Teresa B. Salgueiro define que “o circuito de distribuição é o conjunto de agentes económicos utilizados por um produtor para levar os seu produtos até aos consumidores”<sup>48</sup>.

Contudo, o posicionamento tácito das empresas é no sentido de ir ao encontro do mercado consumidor. Nos nossos dias, nenhuma empresa pode conduzir com êxito os seus negócios sem tentar medir a dimensão real do seu mercado potencial, presente e futuro.

Tudo isto nos leva a admitir que o quadro concorrencial em que as empresas portuguesas actuam sofreu, na última década, alterações pronunciadas, que reclamam uma nova atitude e a definição de novas orientações estratégicas.<sup>49</sup>

O que fez “aparecer” então uma nova atitude nos elementos do canal de distribuição?

Foi sem dúvida a evolução do mercado. Num mercado aberto, a oferta de qualquer empresa é confrontada com a das empresas concorrentes, que constituem alternativas para os clientes directos, ou finais, na satisfação das suas necessidades.

---

<sup>46</sup> Buell, Victor P. (1985), *Marketing Management: A strategy planing aproach*, Singapore: McGraw Hill (ISE), pp. 532.

<sup>47</sup> Henry Ford

<sup>48</sup> Barata Salgueiro, Teresa (1996), ob. cit., pp. 2.

<sup>49</sup> Corado Simões, V. (1994), ob. cit.



A identificação dos elementos de um mercado inclui não só os consumidores finais mas também os clientes directos (grossistas e retalhistas), que, por sua vez, comercializam os produtos ou serviços aos clientes finais.<sup>50</sup>

Estes clientes comparam as alternativas e escolhem aquela que melhor satisfaz as suas necessidades e anseios.

Com efeito, a força central das alterações na estrutura da cadeia da distribuição tem sido, sem dúvida, o comprador. As suas necessidades, as suas preferências, a valorização que dá aos produtos que compra, a sua capacidade crítica de aquisição, etc., são elementos em constante mutação, aos quais a cadeia de valor do sector de comércio alimentar procura dar resposta.

Sendo estas alterações cada vez mais rápidas, exigem respostas flexíveis, crescentemente personalizadas. Deste modo, à função escolha juntou-se a função tempo. Ou seja, “o quê” e “quando” passaram a ser duas faces da mesma moeda.

Com a deslocação da estrutura da decisão de compra<sup>51</sup>, nomeadamente quanto à classe do produto, forma do produto, marca do vendedor, quantidade, tempo, condições de pagamento, tornou-se imperioso alterar as estratégias de gestão das empresas de modo a manter-se, ou mesmo aumentar, a rendibilidade das mesmas.

Actualmente a rendibilidade dos investimentos<sup>52</sup> no negócio da distribuição é gradualmente associada à venda massificada (mais referências e maior facturação) por m<sup>2</sup>.

Isto implica enormes fluxos financeiros que, por sua vez, exigem uma gestão profissionalizada em diversas funções, desde a financeira à de marketing, passando pelo aprovisionamento e conservação (i.e. câmaras frigoríficas com diferentes produtos, que implicam diferentes temperaturas e graus de humidade), de modo a que se formule uma estratégia concertada com vista à integração das várias funções de uma empresa.

---

<sup>50</sup>

<sup>51</sup> Pires, A. (1994), *O que é o Marketing*, Lisboa: Difusão Cultural, pp. 34.

<sup>52</sup> Kotler, P. (1989), ob. cit.

É normal no mercado valorizarem-se as empresas em função da facturação bruta. Actualmente, a média europeia para o comércio a retalho é de 47% (Valor da empresa/ Vendas) das vendas. Fonte: *European Food Retail*; Apr 97, Deutsche Morgan Grenfell.

A integração destas diferentes funções tem por objectivo implantar um perfeito controle da rotação dos *stocks*, impedir a existência de produtos não vendáveis nas prateleiras, manter os trabalhadores motivados e a satisfação dos clientes. O grande avanço na comercialização através da venda diversificada é traduzido pela capacidade de escolha a jusante e pela introdução, concomitante, de economias de escala nas relações a montante.<sup>53</sup>

Assim, tornou-se imperioso prever as necessidades do consumidor e condicionar a sua “vontade” (p.e. através de acções de *merchandising*<sup>54</sup>), para se poder negociar numa posição forte junto do produtor. As empresas diversificam, por isso, a oferta de produtos (*product-mix* com maior número de referências) e serviços (venda a crédito, seguros, etc.) mantendo a área de venda e baixando o imobilizado financeiro em *stocks*.

Em resultado desta evolução, tem-se verificado no sector do comércio uma ênfase na exploração de oportunidades de crescimento externo (fusões e aquisições) de modo a atingir-se “massa crítica” num ambiente de crescente internacionalização<sup>55</sup> e, principalmente, na integração de funções dentro das empresas numa óptica de complementaridade interdepartamental.

Quando da formulação das estratégias de desenvolvimento, as empresas reagem sempre condicionadas não só pelas suas competências endógenas e potencial de crescimento, mas também em função da envolvente (macroeconomia, concorrência, infraestruturas de comunicação e telecomunicação, nível escolar, etc.) em que se inserem. Trata-se de uma visão sistémica da actividade empresarial em que a noção de “dimensão da empresa” ganha particular relevo.

De facto, um dos aspectos para o qual existe evidência empírica na definição de estratégias é que as empresas maiores têm frequentemente diversos tipos de vantagens sobre as mais pequenas. Vantagens em termos de preços, custos, quantidades vendidas e financiamento

---

<sup>53</sup> Os consumidores compram muito de um determinado produto porque ele apresenta um bom preço.  
<sup>54</sup> O retalhista consegue um bom preço junto do produtor porque vende muito esse produto.  
<sup>55</sup> Técnica de organização da loja baseada em estudos sobre o comportamento do consumidor.  
Por vezes com contratos de cooperação de base tecnológica (i.e. a Grula com o grupo Francês *Le Mutant*).

\*\*\*\*\*  
User name: carvalru (88) Queue: PTLXNW411IPE1/PQ-HP5C-113  
File name: Server: PS-HP5C-113  
Directory:  
Description: Microsoft Word - CORRE.DOC  
November 11, 1997 4:33pm  
\*\*\*\*\*

ll  
l  
ccc aaa rrrr v v aaa l rrrr u u  
c c a r r v v a l r r u u  
c aaaa r v v aaaa l r u u  
c c a a r v v a a l r u u  
ccc aaaa r v aaaa lll r uuuu

\*\*\*\*\*  
L PPPP TTTT 222  
L P P T 2 2  
L P P T 2 ::  
L PPPP T 2 ::  
L P T 2  
L P T 2 ::  
LLLLL P T 2222 ::  
\*\*\*\*\*

do investimento.<sup>56</sup> Em suma, capacidades de intervenção estratégica diferenciadas, como por exemplo, na “guerra” de preços ou na “guerra” de promoções.

Uma estratégia de crescimento dimensional é, em última instância, focalizada no sentido da criação de uma situação de monopólio. Pode-se, pois, dizer que todas as empresas ambicionam situações de monopólio relativo, que, no entanto, só é possível no quadro da inovação, através da introdução no mercado de “novidades”. Mesmo assim, os monopólios rapidamente se “deterioram” no quadro da luta concorrencial.

Porém, a criação de quadros regulamentadores para o controle da dimensão das empresas a fim de evitar situações de “abuso da posição dominante” e, concomitantemente, desvirtuação da concorrência, tem sido uma das bandeiras dos diversos Estados e, particularmente, da UE.

### 3.1. As forças do desenvolvimento do sector

O conjunto de ideias que já foram expostas referentes ao sector do comércio levam-nos a aceitar que um gestor tem que estar preparado para encontrar respostas às perturbações económicas, mesmo as mais inesperadas. O tecido económico é uma teia de aranha, onde qualquer puxão se repercute em ondas por todos os cantos da estrutura.

Fazendo analogia com a macroeconomia, a Economia, depois do choque, vai encontrar uma nova posição em todas as suas dimensões. Este resultado é conhecido em Economia por “teorema do óptimo de segunda ordem”, segundo a qual, se a Economia se encontra num certo tipo de equilíbrio e, por alguma razão, esse equilíbrio é perturbado, nenhuma das características do primeiro equilíbrio pode garantidamente manter-se. A Economia, em todas as suas dimensões, irá cair num óptimo de segunda ordem.<sup>57</sup>

São estas as principais percepções que a Teoria Económica possui no que respeita à compreensão de um elemento sumamente complexo da realidade social: a interdependência.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Venkatesan, Ravi (1992), *Strategy Sourcing: To Make or Not to Make*, *Harvard Business Review*, Nov./Dez.

<sup>57</sup> César da Neves, João (1994), *O que é a Economia*, Lisboa: Difusão Cultural, pp. 63.

<sup>58</sup> César da Neves, João (1994), ob. cit., pp. 64.

Em boa verdade, nenhum dos “actores” da cadeia de valor do sector de comércio alimentar, desde o produtor até ao consumidor, põe em causa a importância de cada elemento na configuração dos canais de distribuição, onde naturalmente só os activos e criativos irão crescer de importância. Assim, é possível dizer-se que em resultado de todas as posições individuais, o canal encontra, em cada momento, um equilíbrio possível.

Diz-se que um canal de distribuição está em equilíbrio quando qualquer alteração funcional ou estrutural não altera o lucro gerado no canal ou a qualidade dos serviços por ele prestados.<sup>59</sup>

A grande responsabilidade por este equilíbrio aparentemente instável no sector do comércio advém das tecnologias de informação. Estas são, de uma forma inequívoca, o motor para as alterações profundas em toda a sociedade e economia na última década.

As novas tecnologias, particularmente as de informação de telecomunicação, são uma das causas que permitiram a globalização da economia, facilitaram as comunicações, aumentaram a capacidade de informação e diminuíram os custos das transacções.

Já em 1985, Porter e Miller apontaram que a “revolução” que se está a verificar na informação afecta a natureza da concorrência em três aspectos vitais:

- Altera a estrutura competitiva de cada indústria e muda as regras da concorrência, aumentando o poder negocial dos compradores, erguendo barreiras à entrada, e influenciando a ameaça do aparecimento de produtos (ou serviços) substitutos.
- Cria vantagens competitivas, proporcionando às empresas novos processos para ultrapassarem o desempenho das suas concorrentes, baixando os custos, aumentando a diferenciação e alterando o poder de alcance competitivo.
- Dá origem a negócios inteiramente novos, muitas vezes a partir das actuais operações da empresa, tornando-os tecnologicamente viáveis, criando, em consequência, a procura dos novos produtos e outros negócios dentro dos existentes.<sup>60</sup>

---

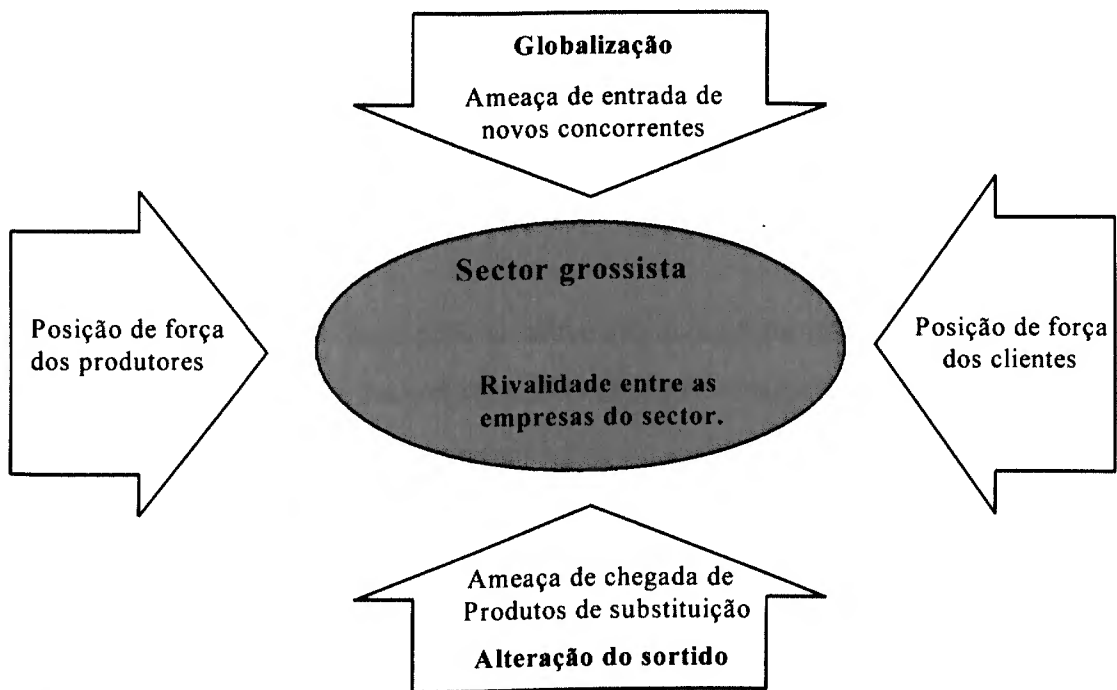
<sup>59</sup> Kotler, P. (1989), *Marketing*, edição compacta; Editora Atlas, S. Paulo.

<sup>60</sup> Porter, M. e Miller, E., (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, Julho, pp 149.

O sector do comércio, como consequência da evolução das TIT, sofreu uma verdadeira revolução. Deste modo interessa estudar com acuidade as forças motrizes (Fig. 5) que influenciam directamente a dinâmica concorrencial intrasectorial:

1. a globalização da economia;
2. a posição de força dos clientes;
3. a posição de força dos produtores;
4. a alteração do *product-mix*;
5. a rivalidade entre as empresas do sector.

**Figura 5 - Sector Grossista - As cinco forças da concorrência**



Fonte: Adaptado de Détrie, J.P. (1993), *Strategor, Política Global da Empresa*; Publicações Dom Quixote (pp. 31).

### 3.1.1. A globalização da economia

“... O comércio mundial tem constituído um factor de aceleração do crescimento mundial, uma vez que tem evoluído a uma taxa superior à do PIB, embora com grandes disparidades nas diversas regiões do globo”.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Amaral, João Ferreira (1997), *Economia Portuguesa, União Europeia e Globalização, Caminhos da Economia Portuguesa/Economia e Prospectiva* - M.E. - (pp.37).

As economias avançadas caracterizam-se actualmente por uma notável expansão do sector terciário. Na OCDE, o peso do emprego nos serviços cresceu de 43,1% em 1960 para mais de 60% actualmente. Todos os países mais desenvolvidos deste conjunto económico são caracterizados pela sua economia de serviços (com excepção da Grécia, Turquia e Portugal), onde cerca de 50% do emprego total se desenvolve na actividade terciária.<sup>62</sup>

É naturalmente aceite que a distinção entre os bens e os serviços se vai desvanecendo progressivamente, ou seja, as fronteiras da identificação e caracterização clássica das actividades económicas são hoje muito permeáveis, pois deve-se contar, entre outros, com fenómenos como o *outsourcing*<sup>63</sup>. A subcontratação de alguns serviços (i.e. contabilidade, segurança, selecção do pessoal, estudos prospectivos, etc.) e a tendência das empresas em transferirem funções da empresa-mãe para empresas autónomas, baseadas em modernas TIT, normalmente numa lógica de complementaridade, tem-se tornado muito comum na maioria das empresas.

Neste quadro é perceptível que o peso da dimensão económica das actividades científicas e tecnológicas torna cada vez mais obsoletas as distinções tradicionais entre sectores como, por exemplo, a electrónica, as telecomunicações e o audiovisual; esbate a diferença entre o secundário e o terciário, entre a indústria e os serviços; modifica a correlação de forças na indústria; minimiza a distância entre o fabricante e o consumidor.

As alavancas desta alteração estrutural profunda têm sido as tecnologias de informação e de telecomunicação, consubstanciadas numa rápida evolução do conhecimento, no aumento substancial da capacidade de absorção e no inquestionável aumento exponencial do processo de difusão que aquelas tecnologias têm conhecido.

De acordo com Gonçalves (1991), a dimensão económica das actividades científicas e tecnológicas decorre fundamentalmente da utilização lucrativa dos conhecimentos

---

<sup>62</sup> Casares, Javier (1996), Interrelacion de los Servicios Financieros y Distributivos en una Economía Terciarizada, *Distribución y Consumo*, Universidad de Castilla La Mancha, Setembro.

<sup>63</sup> Processo de subcontratação de serviços ao exterior.

científicos e tecnológicos pelo tecido produtivo, quer estes sejam produzidos no seio das empresas ou não.<sup>64</sup>

Tudo isto permite dizer que a difusão das novas tecnologias a nível mundial é inelutável, com alterações estruturais nos processos produtivos, nos produtos e nas relações interindustriais.

Em certos aspectos, esta alteração na forma de actuar das empresas está a criar um novo tipo de sociedade. Obviamente, esta mudança tem ocorrido primeiro nas potências da Triade<sup>65</sup>, pelas suas características sócio-organizacionais, alargando-se de forma gradual ao resto do planeta. A mudança em apreço é determinada, em primeiro lugar, pelas necessidades dos utilizadores, quer sejam empresas, quer sejam os consumidores finais.

Esta mutação ocorre fundamentalmente por pressão do mercado e por iniciativa das empresas, particularmente as mais dinâmicas. As empresas que conseguem realizar em primeiro lugar estas transformações em boas condições beneficiam de vantagens competitivas importantes. Neste contexto, o ambiente envolvente conduz à emergência da denominada Sociedade de Informação.

De uma forma simplista, poder-se-á comparar a Sociedade de Informação, metaforicamente, com a prática quotidiana que nos mostra uma imagem onde circulam pessoas e mercadorias através de estradas, e que podem ser mais ou menos largas consoante a densidade do tráfego. A Sociedade da Informação compreenderá assim:

- *auto-estradas*: isto é, *redes* de banda larga onde circula rapidamente uma grande variedade de informações;
- *transportadores*: isto é, *serviços* que facilitam o acesso à informação (bases de dados), a transmissão (correio electrónico) e o intercâmbio (vídeo interactivo) dessa informação;
- *mercadorias*: isto é, *novas aplicações* para os sistemas.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Gonçalves, Fernando (1991), *Opções de Política Científica e Tecnológica: O caso dos pequenos países, Política Científica e Tecnológica para os Anos 90*, Lisboa: JNICT, pp. 151.

<sup>65</sup> EUA, Japão e EU.

<sup>66</sup> CEE (1993), *Livro Branco do "Crescimento, Competitividade e Emprego*, Brussels



Pode-se dizer que um Sistema de Informação é um meio de transmitir informação de uma unidade económica para outra. As tecnologias de informação (TI) são o dispositivo técnico que permite fazê-lo. É neste contexto que as TI potenciam a globalização dos mercados e a mundialização das economias.

Desta forma o “cidadão” tem-se transformado paulatinamente em “consumidor”. O cidadão compra no comércio tradicional, ou seja, na sua zona de vivência. Para ele, tanto as relações pessoais com o comerciante como as afectivas com o produto são igualmente importantes.

O consumidor, quando potencia as suas relações com os fornecedores e/ou distribuidores através das capacidades fornecidas por esta “sociedade”, não respeita fronteiras funcionais ou geográficas. As barreiras funcionais e geográficas foram derrubadas pelas comunicações do mercado global e pelas bases globais de conhecimentos.

Esta atitude, aliada à disponibilidade de “tomar conhecimento”, de “viajar” e, por fim, de “comprar” mesmo a grandes distâncias (p.e. através da *Internet*) está, sem dúvida, a dinamizar o fenómeno da internacionalização das economias e dos mercados, que leva à intensificação da concorrência mundial através da criação de um mercado mundial potencialmente único e universal para uma gama crescente de bens, serviços e factores produtivos.

Por outro lado, a legislação Europeia está a pressionar a harmonização das legislações nacionais com impacte directo na cadeia alimentar (Quadro 10). A CEE está, pois, a criar um ambiente que uniformiza as regras da concorrência e, deste modo, a internacionalização das empresas e, por efeito, dos hábitos de consumo.

**Quadro 10 - Efeitos da Harmonização das Legislações Nacionais no Sector do Comércio**

|   |   |
|---|---|
| • Movimento livre de mercadorias            | • logística sem fronteiras<br>• centralização da distribuição                       |
| • Harmonização das normas                   | • internacionalização do <i>product-mix</i><br>• <i>standarização</i> das etiquetas |
| • Harmonização fiscal                       | • menor custo de transacções  |
| • Legislação sobre a concorrência           | • favorecimento de fusões e aquisições<br>• evitar monopólios                       |
| • Directivas sobre as embalagens (ambiente) | • soluções integradas sobre a gestão dos resíduos<br>• <i>pay by use</i>            |

Tudo isto leva à emergência de novas formas de encarar o sector, nomeadamente através da sofisticação dos instrumentos de gestão disponíveis e testados noutros sectores de actividade. Porém, nem todos os sectores de actividade têm a mesma capacidade de reagir com facilidade à concorrência externa resultante do novo contexto político-social da denominada economia global.

O sector da distribuição, particularmente a actividade retalhista, pela especificidade das características e exigências dos consumidores, necessita de uma certa proximidade espacial entre a oferta e a procura.

**Quadro 11 - Classificação dos serviços com base na sensibilidade à concorrência externa**

| Actividades muito sensíveis | Actividades com sensibilidade média | Actividades pouco sensíveis |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Telecomunicações            | Banca                               | Comércio e distribuição     |
| Transportes terrestres      | Seguros                             | Hotelaria                   |
| Transportes aéreos          | Transporte marítimo                 | Reparações                  |
| Meios audiovisuais          | Aluguer de imóveis                  | Transportes urbanos         |

Fonte: Cuadrado, R. “El sector de servicios: evolución, características e perspectivas de futuro”, Madrid: *Distribución y Consumo*, 1993.

Do quadro acima exposto aceita-se que, embora o sector do comércio se situe dentro das actividades pouco sensíveis à concorrência externa, tende a aproximar-se das actividades com sensibilidade média, não só devido à nova ordem política mundial (economia global e mercados mais abertos) e às TIT, como também à nova “postura” da unidade consumidora.

Pode-se, então, dizer que as alterações das condições sócio-económicas seguidas das alterações das tecnologias que modificaram os instrumentos de gestão, permitiram a emergência de grupos de empresas retalhistas que apresentam hoje redes de implantação à escala europeia.

**Quadro 12 - Número de Lojas e Países de Implantação das Principais Cadeias de Comércio a Retalho na Europa**

| Empresas          | Países                  | Nº de lojas 1993 |
|-------------------|-------------------------|------------------|
| Aldi              | D, A, B, Dk, F, UK, NL  | 3 670            |
| Plus (Tengelmann) | D, A, I, Tch            | 2 240            |
| Penny (Rewe)      | D                       | 1 640            |
| Lidl              | D, F, Uk, I, E, P(1995) | 1 290            |
| Dia (Promodés)    | F, P, E                 | 1 050            |
| Norma (Edeka)     | D, F                    | 840              |
| Kwik Save         | Uk                      | 820              |

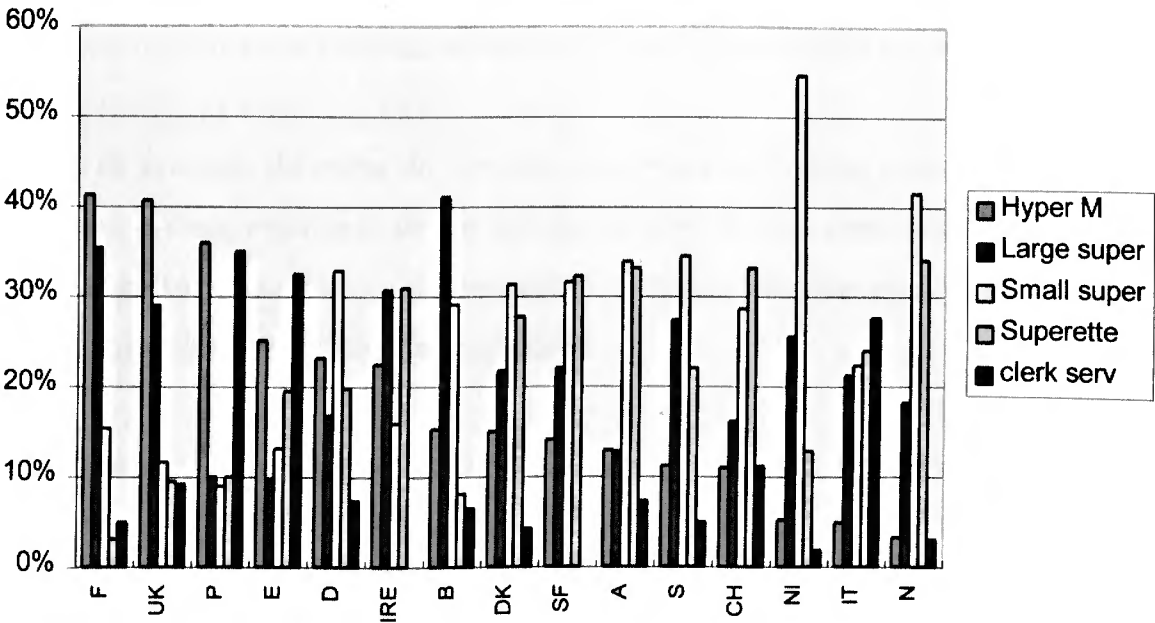
Fonte: Adaptado de *Euro-retailing: trends, outlooks & insights*, Nielsen International, 1995.

Estas redes, (inicialmente sob a forma de hipermercados e, mais recentemente, também como “lojas de desconto”) que têm tido um crescimento muito rápido, ocupando uma grande quota de mercado no sector, “erodem” crescentemente o objecto das empresas grossistas: fornecer os retalhistas locais, particularmente os de pequena dimensão.

### 3.1.2. A posição de força dos clientes

O mercado-alvo das empresas grossistas são as empresas retalhistas de pequena e média dimensão. Estas, face ao novo contexto concorrencial, têm vindo a perder força, o que se traduz por uma forte descida na quota de mercado a favor dos novos conceitos de comércio, nomeadamente os hipermercados e as lojas de desconto.

**Figura 6 - Quotas de Mercado dos Vários Conceitos de Comércio a Retalho na Europa (1994)**



Fonte: EURO - *Retailing trends, outlooks & insights*, Nielsen Internacional, 1995.

Da figura pode inferir-se que Portugal ainda é o país onde o comércio tradicional apresenta a maior quota de mercado relativa. Por outro lado, os hipermercados apresentam uma quota também elevada.

Os hipermercados, como se irá ver mais à frente, já apresentam dificuldades em termos de concorrência com alguns conceitos modernos em outros países da CEE. A alta quota de

mercado actual dos hipermercados, em Portugal, pode sugerir atraso na implantação das novas formas de comércio de modo expressivo.

Os novos conceitos de comércio têm uma lógica de implantação e de desenvolvimento diferentes do denominado comércio tradicional. Implantam-se nos centros urbanos, junto do consumidor (tal como o comércio tradicional) ou junto aos hipermercados, onde muitas vezes chegam a aproveitar as infraestruturas (p.e. o estacionamento). Por outro lado, desenvolvem o negócio no sentido de integrar verticalmente os seus próprios canais de distribuição na tentativa de diminuir o número de intermediários, e privilegiam o contacto directo com o produtor.

Assim, pode afirmar-se que os comerciantes grossistas, particularmente aqueles que têm por vocação fornecer o comércio tradicional de base alimentar, estão a ser pressionados a jusante do seu negócio pelas transformações que têm ocorrido no sector retalhista.

O processo de evolução do sector do comércio nos países periféricos, nomeadamente em Portugal, com o desaparecimento de um elevado número de lojas comerciais de pequena dimensão, é similar ao ocorrido na maioria países europeus, mas com algumas diferenças: início tardio, mas desenvolvimento mais acelerado.

Deste modo interessa analisar por que razão o comércio tradicional atravessa uma grave crise.

A crise evolutiva deste sector encontra a resposta em todos nós, “consumidores”, enquanto “actores” portadores de novos hábitos e valores, função de uma relação diferente com o espaço urbano.

Na tentativa de equacionar a problemática, dar-se-á uma especial atenção à caracterização do consumidor. De seguida serão apresentadas as tendências do sector retalhista, como resposta às alterações da caracterização dos consumidores.

### 3.1.2.1. O consumidor

O perfil do consumidor está a alterar-se relativamente aos padrões que o definiram nas décadas de 70 e 80. A recessão económica do início dos anos 90 valorizou a componente preço. A outro nível, hoje existe uma nova perspectiva sobre a segurança do emprego. O consumidor está consciente da incerteza do futuro e reage economizando onde é possível. Procura uma oferta mais personalizada em função das suas necessidades. Está mais interessado no seu bem-estar do que em valorizar o seu papel.

Para além disso, como já foi referido, o consumo alimentar na Europa é cada vez mais homogéneo, tanto do ponto de vista da percentagem de despesa total destinada aos produtos alimentares, como no conteúdo do cabaz de produtos consumidos.

Em 1991, os europeus<sup>67</sup> dedicaram à compra de produtos alimentares em média cerca de 16% da despesa total (em Portugal essa percentagem foi de 18,2%).

Esta menor tendência para o peso do custo da alimentação no denominado “cabaz de compras”, aliada a todas as características “de precaução” do consumidor, leva a um excesso de oferta.

Daqui se conclui que ao aumento da capacidade produtiva do sector industrial não tem correspondido um aumento equivalente por parte do consumo. Este facto teve consequências nas estruturas de distribuição: aumentou muito o número de lojas especializadas e de grandes dimensões para oferecer a variedade de artigos produzidos em cada ramo, desenvolveram-se as técnicas de promoção e de publicidade, que divulgam os novos produtos junto do mercado e atraem as pessoas às lojas, e remodelaram-se muitos estabelecimentos de modo a oferecer melhores condições aos consumidores.<sup>68</sup>

Segundo Stacey (1995) todos os modelos actuais importantes assumem que existe uma linha clara a separar as organizações da sua envolvente. A organização actua através dessa

<sup>67</sup> Roland Berger & Partner, (1994) ; *La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993*, Madrid.

<sup>68</sup> Barata Salgueiro, Teresa (1996), ob. cit., pp. 52.

fronteira no sentido de se manter ao nível das mudanças que ocorrem na sua envolvente. A envolvente é algo determinado, real e “exterior” que deve ser activamente analisado e escutado. Para levar a cabo uma previsão é necessário que a organização se adapte quer através de uma acção que segue um plano, quer através de uma acção explorativa por tentativas e erros. As mudanças na envolvente incentivam a gestão a responder.<sup>69</sup>

Por seu lado, o “modelo” de consumo actual (“o que” se consome, “onde” se consome e “quando” se compra) está muito influenciado pelas alterações demográficas e pela matriz da organização social e urbana (80% da população da UE vive em centros urbanos)<sup>70</sup> e pela forma de vida dos consumidores. Junta-se a isto as grandes transformações sociológicas conhecidas, como a incorporação crescente da mulher no mercado de trabalho, o envelhecimento progressivo da população e a tendência, generalizada na Europa, de cada vez mais gente viver só.<sup>71</sup>

Enfim, o consumidor está diferente. Decide pagar apenas o preço que acha justo, ou seja, recolhe informação e, face a esta, decide a compra de uma forma racional e ponderada.

É precisamente sobre o valor da informação (e do respectivo tratamento) que o consumidor se tem apoiado para alterar radicalmente a relação de dependências entre os diferentes elementos da cadeia de valor do sector do comércio alimentar.

A perícia com que as novas gerações adaptam as novas tecnologias ao processo de relacionamento com os mercados tem transformado as relações clássicas associadas ao comércio de retalho (personalizadas, próximas e informais), lenta, mas estruturalmente, numa relação impessoal, distante e, consequentemente, instável.

Estudos de mercado sobre a *Internet* realizados por Meeker e DePuy (1996), permitem definir o seu utilizador face a algumas das suas características, nomeadamente:

---

<sup>69</sup> Stacey, Ralph D. (1995), *A fronteira do Caos*, Lisboa: Bertrand Editora, pp. 191.

<sup>70</sup> CEE, (1996), *Livro Verde sobre o Comércio*, Lisboa: CEE, Novembro.

<sup>71</sup> CEE (1996), *Livro Verde sobre o Comércio*, Brussels: CEE, Nov.

- Demografia: O utilizador mais comum é jovem (12% têm menos de 20 anos, 34% estão entre os 20 e os 30 anos), do sexo masculino (71%) e com formação académica superior.
- Empresas: 25% das empresas nos EUA têm cerca de 10 ligações à *Internet*.
- Localização: 76% dos utilizadores localizam-se nos EUA. Canadá e México com cerca de 10% e a Europa com cerca de 8%.
- Profissão: Em 1994, mais de 1/5 dos utilizadores da rede estavam ligados à educação e às universidades. Os dados estatísticos de Janeiro de 1996 sobre o perfil dos utilizadores eram os seguintes: estudantes universitários, 23%; outros estudantes, 8%; empresas industriais, 11%; serviços, 9%; outros, 13%.<sup>72</sup>

Quanto às perspectivas da evolução da *Internet*, os autores indicam como possibilidades de elevada probabilidade:

- a aproximação do número de utilizadores da rede à realidade demográfica do país;
- o crescimento exponencial do segmento “não doméstico”;
- a maior facilidade de utilização (*interfaces* gráficas vão dominar);
- a “imigração” para a *Internet* de muitos serviços, tais como o retalho, a consultadoria, a informação e o lazer;
- o custo das ligações vai reduzir-se significativamente, à medida que cresce a facilidade de ligação e de intercomunicação;
- a utilização da *Internet* vai tornar-se cada vez mais interactiva;
- as comunicações vão passar a efectuar-se via *Internet*;
- vai aumentar a velocidade de transmissão de dados, conforme aumente o volume de imagens e gráficos a “navegar”;
- o aumento do controle governamental e os problemas de segurança e da capacidade da rede vão estar em foco;
- o crescimento da *Internet* será superior ao dos computadores pessoais.

O relatório apresenta a *Internet* (e os seus utilizadores) como um grande motor de uma nova “revolução mundial”, alterando a forma de interacção dos seus utilizadores com o

<sup>72</sup>

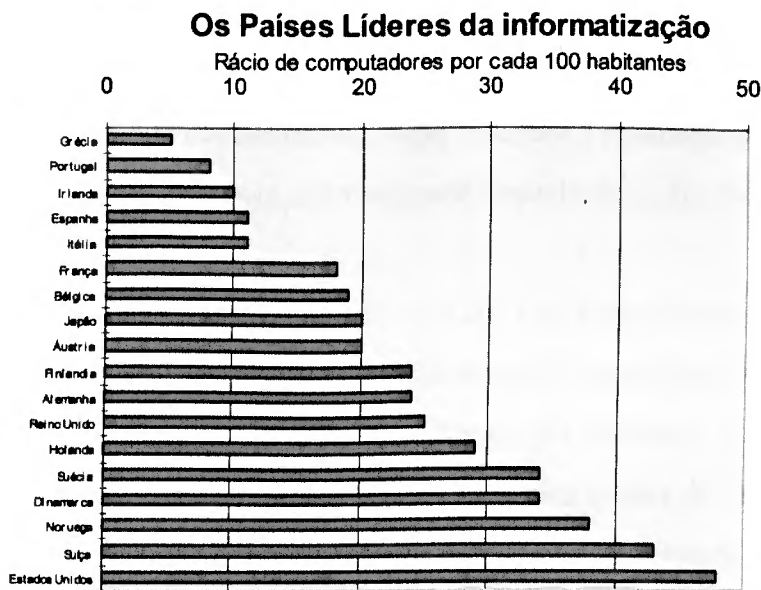
Meeker, M. e DePuy, C. (1996), *The Internet Report, Lessons from the New Frontier of Business*, New York: Harper Business.

quotidiano. A juventude e o grau de formação dos utilizadores perspectivam que a sua influência no hábitos sociológicos seja em crescendo.

Contudo, para que estas alterações vinguem é necessário que o “Estado”, na sua figura de regulador privilegiado, se debruce sobre elas. Nem todos os governos têm programas para encorajar a expansão das TIT e só alguns reconhecem as vantagens da existência de infraestruturas de comunicações poderosas e deram passos no sentido de as promover, tanto em termos nacionais como internacionais.<sup>73</sup> A construção de infraestruturas de TIT globais, varia de país para país e de região para região, condicionando a competitividade das empresas e, consequentemente, dos países.

Os níveis de preocupação assinalados podem ser observados através do indicador de penetração dos computadores pessoais na sociedade (computadores por 1 000 habitantes). Neste sentido, é apresentado um gráfico referente aos países mais avançados em termos de infraestruturas de informação.

**Figura 7 - Níveis de Informatização nos Países Desenvolvidos**



Fonte: Revista Exame de Outubro 1996

Com efeito, a Fig. 7 representa, de uma forma simples e objectiva, quanto os países periféricos ainda terão inevitavelmente que evoluir. A essa evolução corresponderá,

<sup>73</sup> Caroline Daniels, N. (1997), *Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação*, Lisboa: Ed.Caminho, pp. 28.



certamente, um ambiente turbulento no sector retalhista, particularmente no seio das empresas que não absorverem a influência das tendências assinaladas e, consequentemente, não prepararem respostas adequadas.

De facto, os distribuidores têm necessidade de manter a sua posição de interlocutores privilegiados com o “usufrutuário”, de modo a ver aumentada a sua força relativa no canal de distribuição.

Com o advento das novas tecnologias, o consumidor irá naturalmente autonomizar-se desta “aliança” com o distribuidor, ganhando uma posição de destaque no canal de distribuição.

### **3.1.2.2. As grandes tendências do sector**

Pode-se dizer que, face ao que já foi anteriormente referido, as alterações na legislação (movimento livre de mercadorias, harmonização das normas dos produtos, harmonização fiscal e legislação sobre a concorrência), as novas tendências de consumo (estilos de vida, gostos, meios de comunicação e publicidade) e a concentração das empresas (aquisição/fusões e alianças, integração dos fabricantes e das empresas da distribuição) têm provocado um ambiente fortemente concorrencial, o que favorece a evolução da tecnologia, ou seja, o aparecimento de inovações, com o consequente impacte no sector do comércio.

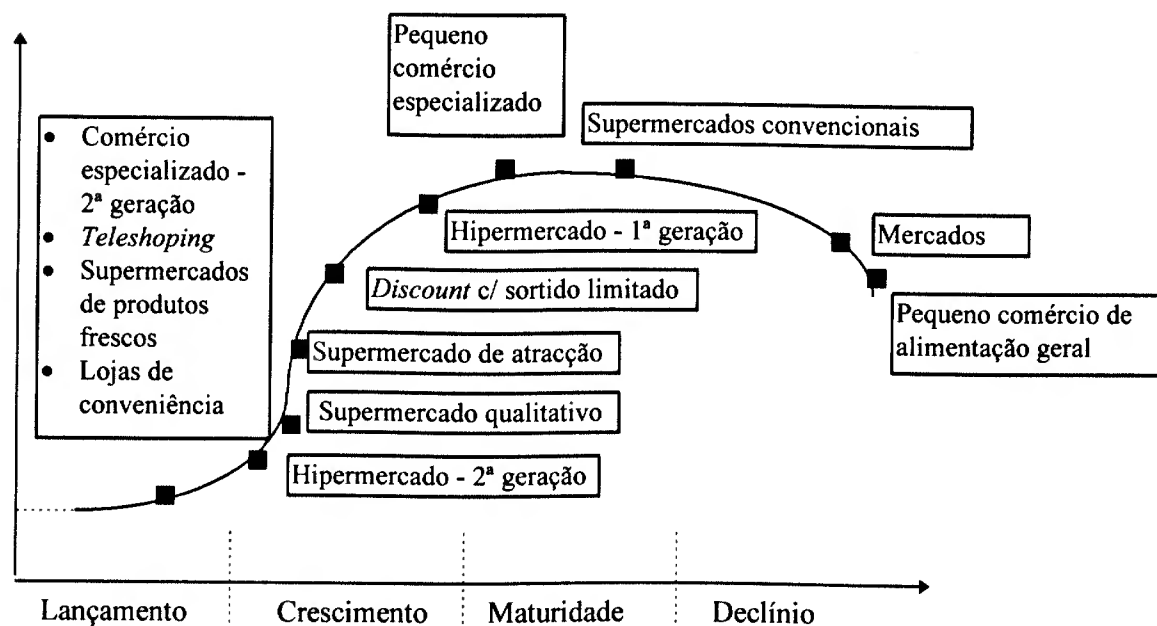
Estas alterações implicam que o ciclo de vida dos conceitos comerciais seja cada vez mais curto: a inovação deverá ser baseada essencialmente em conceitos focalizando a “qualidade a baixo preço”, que é hoje a chave do crescimento das empresas, direccionado para novos conceitos de comércio. A comprovação desta dinâmica consta de um estudo realizado em 1988<sup>74</sup>, pela Gira, empresa europeia líder de estudos de prospectiva no domínio alimentar, que apontava para desenvolvimento dos novos conceitos de comércio.

<sup>74</sup>

GIRA, (1988), *Distribuição Alimentar em Portugal, 1988-1995-2000; Distribuição Hoje*, Julho de 1990.

Se considerarmos que o conceito de uma loja é o “produto” do distribuidor, podem elaborar-se curvas de ciclo de vida das formas de comércio em tudo semelhantes às curvas de ciclo de vida dos produtos (Fig. 8).

**Figura 8 - Posicionamento Função do Ciclo de Vida dos Diferentes Tipos de Canais de Distribuição no Comércio Alimentar**



Fonte: GIRA, in *Distribuição Hoje*, Julho 1990

Deste gráfico retira-se que o “pequeno comércio de alimentação geral” se encontra na fase de declínio, assim como os supermercados se encontram na fase de maturidade. Normalmente as empresas nesta fase (maturidade) vêm-se confrontadas com três alternativas simples: ou prosseguirem uma actividade limitada, continuando à mercê das empresas dominantes; ou procuram, através de uma estratégia de diferenciação, um segmento de mercado onde seja possível erigir uma posição mais confortável; ou abandonam pura e simplesmente, se as barreiras à saída não forem demasiado importantes.<sup>75</sup>

O processo de evolução da distribuição alimentar em Portugal está apenas no seu início, pelo que os próximos anos serão testemunha de uma verdadeira transformação no sector. A

<sup>75</sup>

Détrie, J.P. (1993), ob. cit., pp. 49.

restrição dos dias de abertura e dos horários de funcionamento não impedirão a crescente diminuição do peso relativo do denominado comércio tradicional. Os hipermercados (com produtividade elevada, racionalização de custos e forte propensão para o investimento) e as lojas de desconto (jogando binómio “preço mais localização”) perfilam-se como as vias previsíveis de desenvolvimento da distribuição moderna em Portugal a curto/médio prazo. A presença das grandes empresas europeias de distribuição e a concentração do sector deverão aumentar em Portugal.

### **3.1.2.3. As novas formas de comércio**

No âmbito do tecido comercial Português, as novas formas de comércio, nomeadamente os hipermercados e as lojas de desconto, surgem integradas geralmente em grandes grupos económicos e a sua concepção de negócio está nos antípodas do comércio a retalho tradicional.

Daqui decorre que, hoje, no sector do comércio se confrontam, de facto, duas lógicas diferentes de encarar a actividade:

- economia financeira na distribuição moderna, suportada nas novas tecnologias e caracterizada essencialmente pela dimensão dos fluxos financeiros que movimenta;
- a economia de transacção característica do comércio tradicional, posicionada nos fluxos físicos.

Deste confronto tem resultado necessariamente a cedência de uma das partes: a economia de transacção.

As empresas passaram a encarar com muita atenção todos os rácios operacionais, nomeadamente os financeiros<sup>76</sup>. Conceitos como velocidade de rotação dos produtos, prazos de pagamento a fornecedores e prazos de recebimento de clientes, nível de endividamento, *cash flows* libertados, etc., foram introduzidos e trabalhados de uma forma estudada e precisa.

<sup>76</sup>

Os Grupos Sonae e Jerónimo Martins estão a investir na área financeira através da criação de sinergias com o retalho.

A margem comercial, p.e., é calculada produto a produto, sendo definida casuisticamente em função de diferentes objectivos privilegiados, nomeadamente:

- penetração no mercado;
- fixação de preços para a “nata” do mercado;
- rotação de stocks;
- promoção de uma linha de produtos.<sup>77</sup>

Outro vector a que os gestores dedicam uma especial atenção é o *product-mix*. Este alterou-se, não só em função da zona geográfica (localização da loja e tipo de consumidor que a frequenta), mas também, em função da época do ano (oferta de produtos de acordo com a sazonalidade). Este ponto será, contudo, analisado com mais pormenor adiante.

No denominado comércio tradicional, verificam-se grandes dificuldades em acompanhar estas transformações estruturais, nomeadamente ao nível da implementação dos projectos de modernização, por falta de massa crítica ou por razões de cultura de negócio.

### *Hipermercados*

A expansão de grandes unidades comerciais de carácter heterogéneo, nomeadamente os hipermercados, é um fenómeno particularmente associado ao processo de urbanização.<sup>78</sup> De facto, a redistribuição residencial da população com a passagem da população com residência rural para residência urbana, com fortes índices de concentração, facilitou a implementação deste novos conceitos de loja.

Um hipermercado não é exactamente um supermercado muito grande, pois ao aumento da dimensão corresponde também o alargamento do sortido. Este sortido varia em função da rentabilidade. Actualmente, o *mix* de produtos disponível no conjunto das insígnias Continente em Portugal, p.e., compreende mercearia (47% das vendas), perecíveis (35%) e não alimentares (15%).

<sup>77</sup>

<sup>78</sup>

Adaptado de Kotler, P. (1989), *Marketing*, edição compacta, S. Paulo: Editora Atlas.  
Valério, Nuno e Nunes, Ana Bela (1995), ob. cit., pp.100.

Um hipermercado é, assim, uma loja de retalho que comercializa um vasto sortido de produtos - cerca de 30 000 referências - entre outros: os alimentares, de higiene pessoal e de limpeza caseira; funciona em regime de livre serviço, sendo o pagamento das compras efectuado em caixas à saída (POS); possui uma área de venda igual ou superior a 2 000 m<sup>2</sup> e tem amplos parques de estacionamento. Este tipo de lojas está implantado normalmente na periferia das grandes cidades e é geralmente enquadrado por centros comerciais.<sup>79</sup>

Em termos de localização, também há mudanças com a saída das grandes superfícies para fora da cidade, onde o custo do terreno é menor e permite a instalação de grandes parques de estacionamento. Desde modo segmentam-se as classes-alvo, particularmente as média e a média alta. É particularmente para estas classes que as novas gerações de hipermercados se direccionam quando instalam para além das chamadas “lojas âncora” (grandes superfícies com muito prestígio) galerias comerciais, espaços de restauração e salas de cinema.

#### *Lojas de desconto (Discount stores).*

As chamadas lojas de desconto, caracterizadas essencialmente pela comercialização de produtos alimentares não perecíveis, surgiram, como conceito inovador na Alemanha a seguir à segunda Grande Guerra. Nas última décadas, este conceito de loja tem tido um crescimento superior ao do sector, o que retira margem de mercado para as empresas já existentes, e que não se adaptam. As lojas de desconto caracterizam-se por:

- praticarem baixos preços;
- possuírem pequenos sortidos (*product-mix* com cerca de 400 a 600 referências);
- apresentarem simplicidade na decoração.

A possibilidade de um produto fazer parte do sortido (entrar em linha) de uma loja de desconto depende do valor acrescentado entre o fabricante e o retalhista. Um produto com um grande valor acrescentado para o fabricante (no início do ciclo de vida do produto) ou

---

<sup>79</sup> Meireles de Sousa, José (1996), *Distribuição, uma Visão Estratégica*, Lisboa: Texto Editora, pp.71.

para o retalhista (p.e. os produtos frescos), dificilmente será a base de oferta nas lojas de desconto.

O objectivo nuclear destas é o “baixo preço”. O seu estado de maturidade já permite a sua divisão em dois tipos diferenciados (Quadro 13):

Quadro 13 - Tipos de Lojas de Desconto

| <i>Hard Discount</i>   | <i>Soft Discount</i>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· produtos internacionais</li><li>· preços muito baixos</li><li>· sortido muito pequeno</li><li>· produto vendido dentro das caixas dos armazéns</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>· privilegia os produtos nacionais</li><li>· critérios de limite de desconto para os produtos nacionais</li><li>· sortido razoável</li><li>· venda por embalagens</li><li>· venda de perecíveis</li></ul> |

Fonte: *Euro-retailing: trends, outlooks & insights*, Nielsen International, 1995.

O sucesso destas lojas de pequeno retalho está a estender-se por toda a Europa (Quadro 14) a um ritmo de crescimento elevado, acompanhando as tendências de internacionalização do sector.

Quadro 14 - Lojas de Desconto - Principais Cadeias Europeias de Empresas do Sector

|    | <i>Hard Discount</i>   | <i>Soft Discount</i>                            |
|----|--|---|
| A  | Hofer (Aldi)   | Zielpunkt; Mondo; Top-diskont; Familia-diskont. |
| B  | Aldi, Dial (Delhaize)  | Colruyt; Profi; Central Cash.                   |
| CH | Denner   | Picckpay; Billi.                                |
| D  | Aldi, Lidl, Norma (Edeka), Netto, Tip, Ledi (Tengelmann)                         | Plus (Tengelmann), Penny (Rewe)                 |
| DK | Aldi, Netto (Dansk SM), Fakta  |   |
| E  | Dia, Lidl, Charter   |   |
| F  | Aldi, Lidl, Norma, Europa discount, CDM (Intermarché), Leadprice, Dia, Le Mutant |   |
| I  | Lidl, Ed, Plus   |   |
| N  |  | Rema, Rimi, Prix                                |
| NI | Aldi, Basismarkt, Komakoop   | Koopconsult                                     |
| P  | Dia, Lidl, Le Mutant   | Minipreço                                       |
| S  | Dia  | LL, Rimi, Spar, Rema, Fakta                     |
| SF |  | Sina, Sok, Rabatti, Ruokavask                   |
| UK | Aldi, Lidl, Netto, Norma, Tip  | Kwik Save, Lo-Cost, Food Giant, Normans         |

Fonte: Adaptado de *Euro-retailing: trends, outlooks & insights*, Nielsen International, 1995.

Este conceito de lojas tem vindo a criar sérios problemas, em termos de rendibilidade, aos hipermercados. Na sua tipologia, no que respeita à localização geográfica (dentro dos centros urbanos) e à área (entre 200 e os 800 m<sup>2</sup>), são muito parecidos com os actuais supermercados.

Deste modo, com o apoio das novas tecnologias, como mais adiante se verá, têm sido feitas experiências de adaptação de algumas lojas do chamado comércio tradicional a este tipo de conceito em regime de *franchising*, associativismo e outros.

### 3.1.3. A posição de força dos produtores

Segundo Silva Lopes (1996) as vantagens comparativas da indústria transformadora Portuguesa estão concentrados em sectores de baixa tecnologia, com forte intensidade de mão-de-obra e recursos naturais e pouco dependentes das economias de escala, da diferenciação de produtos e da investigação tecnológica (I&D). A persistência do padrão de especialização industrial baseado na mão-de-obra barata e no fraco recurso a tecnologias avançadas será, em grande parte, explicada pela política cambial posta em prática. As depreciações sucessivas do escudo de 1974 até 1990 terão permitido manter a competitividade das indústrias tradicionais mas, em contrapartida, desvalorizaram os salários e terão levado os empresários a não se preocuparem muito com a produtividade, com a qualidade, com a diferenciação dos produtos ou com o desenvolvimento de produções com maiores exigências tecnológicas e de *marketing*.<sup>80</sup>

Acresce assim, que o desenvolvimento do processo produtivo e a liberalização das fronteiras implicou a colocação no mercado de grandes quantidades de artigos para consumo, a preços baixos, que importava escoar rapidamente. Este facto, aliado às transformações operadas no tecido comercial, veio trazer dificuldades acrescidas ao sector produtivo Português.

No quadro do comércio, as relações entre os produtores e os distribuidores são função de relações de poder. Em última análise, a facilidade com que os fornecedores colocam os produtos no mercado, tende a ser maior quando:

- a) A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da “indústria” cliente;

<sup>80</sup>

Silva Lopes, J. (1996), ob cit., pp. 268.

- b) A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos;
- c) Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança;
- d) Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes.<sup>81</sup>

Sobre a relação de poder entre os fabricantes e os retalhistas a Quadro 15 apresenta, em termos sintéticos, as componentes fortes de cada um dos intervenientes no negócio.

**Quadro 15 - Vantagens Competitivas : Retalhistas vs Fabricantes**

| Retalhistas  | Fabricantes  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais próximos do consumidor</li> <li>• Ligação entre fabricantes e consumidores</li> <li>• Gestão mais inovadora (constantemente à procura de melhorias/ inovações)</li> <li>• Maior flexibilidade perante mudanças da procura</li> <li>• Oportunidades de desenvolver alterações desde cedo, sem resistência</li> <li>• Excesso de capacidade produtiva dos fabricantes</li> <li>• Superfície de venda limitada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de marca</li> <li>• <i>Know-how</i> em funções específicas (<i>marketing</i>, logística)</li> <li>• Capacidade produtiva</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Roland Berger & Partner: A Indústria alimentar face às tendências de evolução da distribuição.

A pequena dimensão constitui um constrangimento em relação a diversos aspectos críticos para o desenvolvimento das empresas do sector, nomeadamente menor poder negocial, menor capacidade de implementação de programas de I&D de novos produtos, menor capacidade financeira e maior dificuldade em ultrapassar o atraso ao nível das infraestruturas e da tecnologia.

Em última análise, e no seu conjunto, os factores apontados estão na origem de uma oferta de produtos pouco competitivos, no que respeita a preços e qualidade; ou seja, existe uma indústria disseminada e sem marcas de referência. Muitas das marcas hoje comercializadas e reconhecidas no mercado não sobrevirão à concorrência estrangeira.

### 3.1.4. A alteração do *product-mix*

O preço, apesar de ser um factor determinante no processo de decisão de compra, não é o único. Quando uma empresa pensa em alterar o seu preço, deve estudar cuidadosamente as reacções dos consumidores e dos concorrentes.

<sup>81</sup> Freire, Adriano (1997), *Estratégia*, Lisboa: Editorial Verbo, pp. 83.



Isto leva a que as empresas tenham que dar maior atenção ao *product-mix*, de forma a dificultar a concorrência baseada unicamente no preço, focalizando assim a novidade.

As empresas grossistas, em particular, têm introduzido alterações também no tipo de *product-mix* vocacionado para os diferentes nichos de mercado. Estas empresas, em geral, não estavam, até há pouco, vocacionadas para fornecer a restauração e os hotéis. Estes compravam directamente na produção ou em diferentes fornecedores, de uma forma pouco selectiva e com pouca fidelidade.

Assim, as alterações passaram também por um reforço da presença em frescos e congelados, pelo desenvolvimento do sortido especializado em Horeca<sup>82</sup>, e pela adequação do sortido de “não alimentar”. Actualmente, no *product mix* das empresas grossistas, os perecíveis frescos são consumidos por uma grande maioria dos comerciantes na generalidade, com maior expressão para as frutas e legumes, sendo os congelados mais consumidos pelos clientes retalhistas, e a carne e o peixe frescos pelos clientes do sector da restauração.

O peso dos perecíveis nas vendas das empresas grossistas é fundamental. Uma grande percentagem do volume total de vendas de produtos alimentares nas empresas desta actividade, é efectuado no retalho alimentar (principalmente frutas e legumes), e na Horeca (principalmente peixe e carne).

Estas alterações em extensão do *product-mix* permitiram aumentar a facturação e melhorar as margens comerciais, visto ser uma área em que a sua especificidade obriga a uma particular especialização, pelo que a concorrência é menor por efeito das barreiras à entrada tecnológicas e organizativas.

A introdução de marcas próprias por algumas empresas grossistas é também uma das mudanças estruturais no sector, só possível a partir da existência de massa crítica por parte das empresas distribuidoras e/ou de uma integração, para montante, com os fabricantes.

No que se refere aos objectivos perseguidos com o desenvolvimento da marca própria, podem resumir-se a:

---

<sup>82</sup> Horeca representa as actividades de hotelaria, restauração e cafés.

- reduzir o poder dos fabricantes;
- eliminar pequenos concorrentes, incapazes de competir com base nos preços;
- melhorar as margens;
- melhorar a imagem, trabalhando o produto não só ao nível do preço mas também da qualidade.

Na maioria dos casos, combinam-se vários destes objectivos.

### **3.1.5. Competitividade das empresas do sector**

A construção rápida de uma nova realidade económica tem na base um clima de concorrência fortemente acrescida em todos os mercados e, muito em especial, no mercado que as empresas portuguesas se habituaram a considerar o “seu” mercado doméstico.

Assim, cada vez mais a estratégia das empresas, em todos os seus vectores (comercial, tecnológico e financeiro), terá que ser consistente e flexível, função quer da modificação dos parâmetros iniciais quando da sua formulação, quer da sua reformulação (se justificável) quando da execução.

Para se atingirem os objectivos de consolidação e crescimento, as empresas baseiam-se fundamentalmente em dois grandes objectivos estratégicos:

1. optimização da eficiência organizacional;
2. expansão, por crescimento orgânico e crescimento externo.

Estes objectivos são complementares e cruciais ao desenvolvimento.

A optimização da eficiência organizacional terá forçosamente que assentar em metodologias de formulação e de análise da sustentabilidade das estratégias de desenvolvimento.

A formulação estratégica de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização, bem como na análise prospectiva no quadro da cenarização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia. É, pois, importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, para garantir a uniformidade da actuação no mercado. Nesse sentido, é conveniente verificar em que

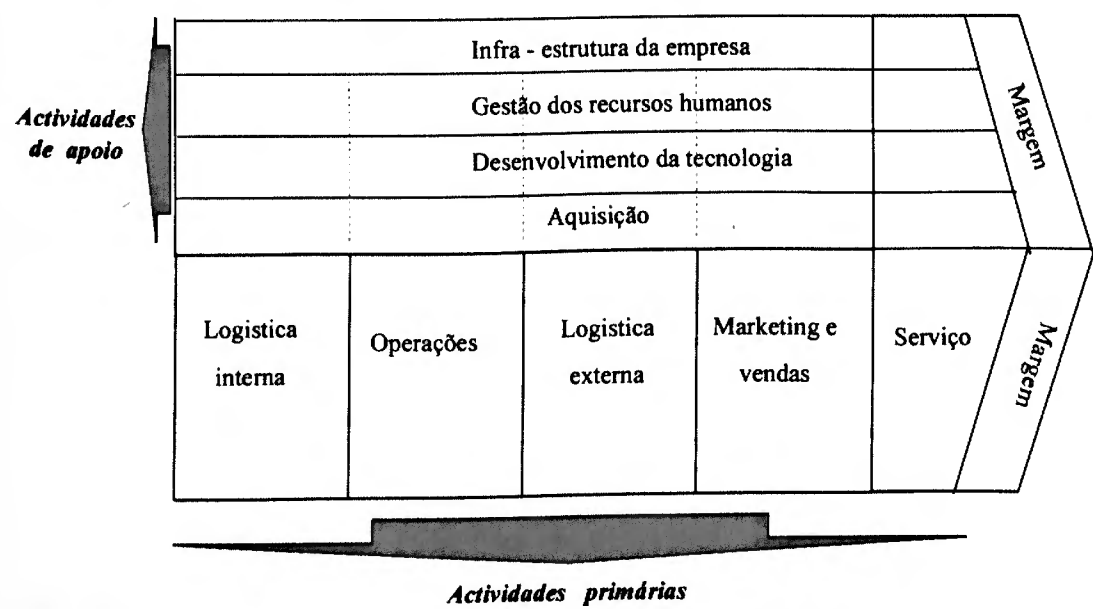
medida a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e estão enquadrados na visão global da empresa.<sup>83</sup>

Essa estratégia consubstancia-se diferenciando entre as linhas de actuação que as empresas podem seguir e as variáveis sobre as quais podem actuar.

O conceito de “cadeia de valor” de Michael Porter (1986)<sup>84</sup>, apresenta-se como um modelo de análise de grande valia, utilizável por parte das empresas na elaboração dos seus planos estratégicos. Com efeito, ele permite obter para cada uma das funções das empresas abordagens separadas, se bem que interdependentes, do papel da inovação e das escolhas tecnológicas equivalentes que “acrescentam valor” ao produto ou ao serviço fornecido.

De uma forma simplista, Porter propõe decompor as actividades de uma empresa em todas as funções que criem valor relativamente ao conjunto (Fig. 9) das actividades desenvolvidas.

Figura 9 - A Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Porter, M, (1986) *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Editora Campus, pp. 141.

A realização dos objectivos das empresas e a definição das suas linhas estratégicas de desenvolvimento implica o levantamento de um quadro de referência das competências

<sup>83</sup> Freire, Adriano (1997), ob. cit., pp. 170.

<sup>84</sup> Porter, M, (1986), *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Editora Campus, pp. 141.

endógenas que condicionam as opções programáticas. Existe sempre a necessidade de se equacionar uma matriz que condicionará as estratégias a desencadear pelas empresas.

Neste contexto, a cadeia de valor pode ser dividida em dois grupos de actividades: as actividades primárias, relacionadas com a criação ou transformação dos produtos ou serviços, e as actividades de apoio (suporte), que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias (Quadro 16).

**Quadro 16 - Actividades Primárias e Actividades de Suporte Genéricas**

| Actividades primárias     | Exemplos de factores  |
|---------------------------|---|
| Logística interna/externa | Controle e aprovisionamento de produtos intermédios               |
| Operações                 | Património tecnológico, processo produtivo, controle de qualidade |
| Marketing e vendas        | Aprovisionamento e entrega de produtos finais                     |
| Serviços                  | Assistência pós-venda, garantia e apoio comercial                 |
| Actividades de apoio      | Exemplos de factores  |
| Infraestrutura da empresa | Gestão administrativa, financeira e assessoria jurídica           |
| Recursos humanos          | Contratação, desenvolvimento, motivação e remuneração             |
| Tecnologia - I&DE         | Investigação, desenvolvimento e inovação de produtos e processos  |
| Compras                   | Aquisição de produtos, equipamento e instalações                  |

Fonte: Adaptado de Freire, Adriano (1997):Estratégia; Editorial Verbo (pp. 495)

Naturalmente, cada uma das actividades genéricas acarreta custos e deve contribuir para a criação de valor para os clientes-alvo. Por isso, é necessário identificar à partida em que medida as diferentes actividades podem ser alinhadas com as orientações estratégicas da empresa.

Avaliando o rendimento de cada tipo de operações, assim como as relações que se estabelecem entre elas dentro da empresa, em termos de valor, de custos gerados e de resultados obtidos pela concorrência na realização de operações similares, pode-se determinar a posição do mercado que oferece maior vantagem competitiva relativamente à concorrência.

A desagregação das actividades de relevância estratégica numa empresa permite compreender o comportamento dos custos, os recursos existentes e as possibilidades de

diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa estas actividades estrategicamente importantes de uma forma em que os custos seja menores que os da concorrência, ou a qualidade dos serviços prestados sejam superior à dos protagonizados pela concorrência.

Assim, pode-se realizar um exercício de decomposição da cadeia de valor tendo em conta os factores críticos associados aos desideratos acima mencionados. O exercício em apreço deverá, a partir da proposta de Jonhson (1987), ter em conta, para o caso das empresas grossistas, o conjunto de questões enumeradas no Quadro 16. Deste modo serão identificadas as capacidades de cada função assim como o enfoque que se deve dar individualmente à formulação das estratégias, considerando que deverá ser por antecipação (de preferência) ou por reacção (necessariamente) aos sinais de mudança ocorridos na matriz abaixo referida que as empresas actuam.

**Quadro 17 - Cadeia de valor das empresas grossistas**

|                            |  |  |                                       |  |                                      |
|----------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Recursos humanos           | Formação                                 | Qualidade  | Capacidades                           | Criatividade                                       | Serviços de apoio ao cliente         |
| Tecnologia e I&DE          | Manipulação e classificação              | Leitura óptica<br>Controle da informação                       | Sistema de informação                 | Informação do mercado                              | Tempo de espera nas caixas           |
| Compras                    | Localização dos armazéns                 | Sistemas de informação   | Centrais de compra                    | Meios de comunicação                               |                                      |
| Infraestruturas da empresa | Localização dos armazéns                 | Desenho dos armazéns   | Serviços de transporte                | Crédito  | Base de dados dos clientes           |
|                            | Aprovisionamento e controle dos armazéns | <i>Merchandising</i>   | Processamento de pedidos<br>Expedição | Operações de <i>marketing</i>                      | Venda                                |
|                            |  | Gamas de produto<br>Coordenação de estilo, cor e <i>design</i> |                                       | Publicidade<br>Promoções<br>Política de descontos. | Apresentação<br>Serviços financeiros |
|                            | Logística interna                        | Operações  | Logística externa                     | Marketing & Vendas                                 | Serviços                             |

Fonte: Adaptado de Jonhson, G. (1987) ; *Business Strategy and Retailing*, Edimburg: John Wiley and Sons.

Num quadro de globalização, as funções a jusante das empresas (logística externa e *marketing*), relativas aos clientes, estão ligadas ao local onde estes operem, logo são específicas dos países de “acolhimento” (p.e., reputação da empresa, marca, rede de assistência, etc.).

Pelo contrário, na maior parte dos casos, as funções a montante das empresas (logística de aprovisionamento e produção), ou seja, as funções de apoio, não têm necessariamente de estar perto do cliente.

No caso das empresas do sector do comércio, as funções a montante são factores vitais da vantagem concorrencial. As tecnologias do tipo multimédia (TIT) são instrumentos que normalmente facilitam a interacção entre os vários departamentos das empresas, e entre estas e os clientes.

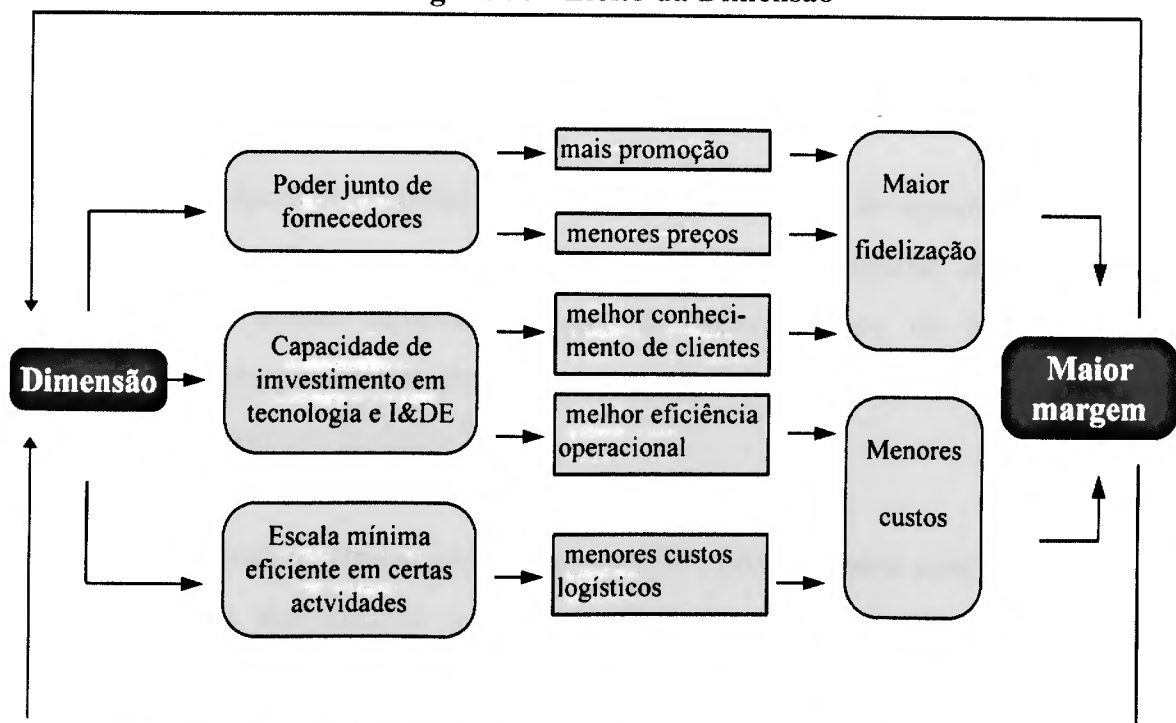
As empresas do sector do comércio, através de ferramentas de gestão suportadas por sólidos sistemas de informação, ganham capacidades competitivas, nomeadamente, porque conseguem com facilidade responder rapidamente (por vezes mesmo em antecipação) às condições de mercado. Estas ferramentas de gestão dão às empresas não só a funcionalidade e a flexibilidade para a gestão da logística mas também a capacidade de gerir a informação para a tomada de decisão, mesmo a grande distância física.

Por outro lado, dentro dos objectivos estratégicos de consolidação e crescimento, a expansão permite adquirir uma dimensão que tem um efeito imediato no próprio processo de melhoria da eficiência operacional.

O processo de crescimento externo pode ser realizado de várias maneiras: aquisição, fusão e alianças estratégicas.

O nível de concentração do sector em Portugal, como já foi referido no Capítulo 2, é dos menores da UE. A estratégia das empresas passa pela necessidade de crescimento de uma forma contínua para conseguir economias de escala, aumentar a posição negocial junto da banca e dos fornecedores, criar protagonismo e visibilidade, que implica reconhecimento por parte do consumidor e, consequentemente, aumento do tráfego (número de clientes).

**Figura 10 - Efeito da Dimensão**



Fonte: Adaptado de Banco de Santander: Companhia Real de Distribuição; Information Memorandum, 1997.

Da figura pode-se aferir que por um efeito cascata, a empresa tenta impor-se no mercado por ganho de dimensão. Através do aumento de dimensão as empresas procuram vantagens de custos por economias de escala ou economias de gama.

A decisão estratégica das empresas optarem por um ganho de dimensão, implica uma tendência no sentido de criação e consolidação de assimetrias dimensionais<sup>85</sup> que tendem a influenciar os processos concorrenciais por acção do chamado Poder de Mercado (Poder de Monopólio).<sup>86</sup>

Segundo Barata Preto (1993), o “Poder do Mercado” é a conjugação do “Poder Económico”, definido pela possibilidade de as empresas poderem tomar uma decisão económica independente, e do somatório de comportamentos e estratégias que permitirão realizar aquela possibilidade, na medida em que as empresas dispõem de uma capacidade acrescida de intervenção política, de *lobbying* e de condicionamento da opinião pública.

<sup>85</sup>

A assimetria dimensional existe no contexto de um mercado ou actividade, sem referências directas a outros mercados ou actividades.

<sup>86</sup>

Barata Preto, Jorge (1993), *Concentração Industrial e Mobilidade Empresarial*, Lisboa: ISEG, pp.4.

#### 4. As novas tecnologias e o potencial de modernização da actividade de distribuição

Vivemos uma época de explosão da informação e das técnicas de suporte, que trouxe como contrapartida imediata a tomada de consciência das limitações do nosso processo cognitivo. As nossas capacidades, quer de atenção, quer de memória, face ao bombardeamento proveniente dos diversos canais de informação, são exíguas para tratar um tão grande volume de dados.<sup>87</sup>

Contudo, é necessário atentar que tal desempenho é protagonizado num espaço em que "... as solicitações dos clientes e das tecnologias também se desenvolve de formas imprevistas."<sup>88</sup>

Neste ambiente turbulento, emerge a necessidade de se tratar a informação, assim como de agir sobre as nossas capacidades e vontades de uma forma interactiva.

A base de competência tecnológica interna das empresas é caracterizada pelo conjunto de saberes de natureza técnica detidos, em resultado de processos de acumulação de conhecimento e de recursos humanos e físicos.<sup>89</sup>

A tecnologia que, por definição, é um conjunto complexo de conhecimentos, de meios e de *know-how*, organizado de forma a influenciar fortemente as trajectórias tecnológicas das empresas, surge como o instrumento capaz de apoiar os gestores neste novo quadro de competitividade das empresas.

Como foi referido, a tecnologia é por natureza complexa. Ela não pode ser reduzida a uma única dimensão; tão pouco é uma associação de variáveis. Ela é, sim, o resultado da integração de todas as componentes em todas as suas dimensões (a material, a específica e

---

<sup>87</sup> Gonçalves, F. e Caraça, J. (1987), *Gestão de Mudança: Desafios do Tempo Presente, Futuro*, Março, pp. 38.

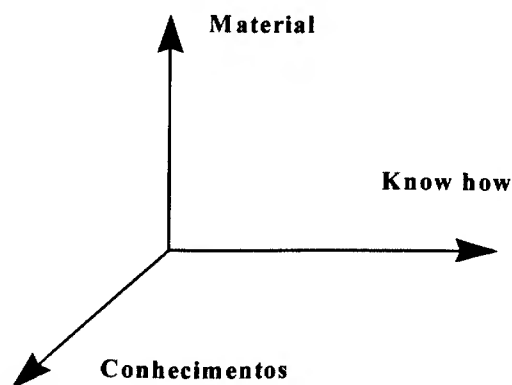
<sup>88</sup> Stacey, Ralph (1994), *A Gestão do Caos: Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível*, Lisboa: Ed. D. Quixote, pp. 63.

<sup>89</sup> Corado Simões, Victor (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE, pp. 207



a documentada). Dentro desta perspectiva, pode dizer-se que a tecnologia funciona “como um todo”, não perdendo, no entanto, as suas componentes específicas, que actuam em dimensões diferentes e com disponibilidades distintas.

**Figura 11 - Enquadramento das Componentes da Tecnologia**



Embora a fronteira dessas dimensões não seja fácil de definir pode-se, no entanto, considerar que:

- os conhecimentos, por si só, pertencem a uma disciplina científica, mas não constituem uma tecnologia, nem mesmo no domínio do cálculo ou da concepção;
- os meios concretizam a tecnologia, mas esta não se reduz a eles; em mãos não especializadas, qualquer máquina representa um desperdício de investimento;
- o *know how* sem meios é uma especialização, mas não pode obter qualquer resultado e, o que é mais grave, cai rapidamente por falta de aplicação.<sup>90</sup>

O atraso em que o sector do comércio alimentar Português se encontra, no domínio tecnológico, aliado à necessidade absoluta de aumentar a produtividade, de otimizar os fluxos de produtos em toda a cadeia de distribuição e de dispôr de meios mais expeditos para suportar e agilizar os processos de tomada de decisão, são factores que justificam o impacto previsto por esta força, na evolução do sector.<sup>91</sup>

Afirmar-se que a tecnologia se situará no centro da estratégia das empresas, de uma forma dinâmica, dado que será através dela (de uma forma instrumental), que a mesma se irá posicionar em termos de competitividade é, hoje em dia, uma postura que colhe uma aceitação quase generalizada próximo de um certo determinismo tecnológico.

<sup>90</sup>

Ribault, J.M., Martinet B., Lebidois D. (1995), ob. cit., pp. 15.

<sup>91</sup>

Andersen Consulting (1995): *O sector Alimentar Português na Década de 90*, Lisboa, pp.15.

Para Corado, Laranja e Fontes (1996), a tecnologia<sup>92</sup> é, essencialmente, conhecimento útil, i.e., conhecimento aplicado aos processos de desenvolvimento e produção, colocação no mercado e utilização de bens e serviços. Esse conhecimento pode ser prático (quando relacionado com dispositivos concretos) ou teórico (mas susceptível de ser aplicado na prática).

É neste contexto que os mesmos autores apresentam o Quadro 18 que sistematiza a noção de tecnologia, considerando que ela pode apresentar-se sob diferentes dimensões e disponibilidades. Segundo o mesmo, a tecnologia materializada em equipamentos e dispositivos (tecnologia corpórea)<sup>93</sup> é a de uso mais imediato podendo, no entanto, existir necessidade de a adaptar às especificidades da empresa. A tecnologia documentada, também denominada tecnologia específica (tecnologia incorpórea)<sup>93</sup>, apresenta uma menor disponibilidade na medida em que obriga a que exista, da parte do utilizador uma interiorização da informação disponível. Por fim, a tecnologia imaterial, é a que se apresenta menos tangível de todas.

**Quadro 18 - Tecnologia: dimensões e disponibilidade.**

| Dimensões     | Disponibilidade  |   |
|---------------|--|---|
|               | Imediata   | Não imediata  |
| Materializada | Uso imediato   | Adaptabilidade<br>“customização”                                    |
| Documentada   | Manuais, livros, revistas, publicações da especialidade                  | Protegida por patentes e direitos intelectuais.                     |
| Imaterial     | Acesso/ recurso a pessoas e equipas com experiência no domínio em causa. | Implícita ou tácita, requer esforço de aprendizagem ou assimilação. |

Fonte: M. Laranja, Corado Simões, M. Fontes,(1997); *Inovação tecnológica: experiências das empresas portuguesas*; Lisboa: Texto Editora, pp. 15.

O sector de que estamos a tratar, o do comércio, como actividade terciária que é, tem uma relação com a tecnologia predominantemente na sua dimensão imaterial. Esta dimensão também se costuma denominar de *goodwill*, e é a menos disponível de todas. Para aceder a ela é indispensável recrutar ou obter apoio de pessoas e equipas ou mesmo empresas, com conhecimento do “estado da arte”.

<sup>92</sup> Laranja, M., Corado Simões, V., Fontes, M. (1997), ob. cit., pp.14.

<sup>93</sup> Gonçalves, Fernando, Nabais, Graça , Rolo, J.M. (1984), *A Componente Tecnológica Estratégica da Indústria Transformadora Portuguesa*, Lisboa: JNICT, pp. 36.

Em termos genéricos, o conceito de *goodwill* é usado para designar a “zona ambígua” dos balanços das empresas, entre os activos tangíveis e o valor de mercado das empresas “talentosas”. Mas, à medida que o “capital intelectual” se torna mais importante do que o capital físico no activo da empresa, os accionistas veêm-se em terrenos cada vez mais incertos relativamente às expectativas do futuro quanto à valorização do seu investimento. Muito *goodwill* pode desaparecer com a partida de empregados valiosos.<sup>94</sup>

Para que as tecnologias, particularmente as deste tipo (dimensão imaterial), constituam uma vantagem concorrencial duradoura para as empresas detentoras ou utilizadoras, é necessário que a dominação das aplicações destas tecnologias apresente dificuldades de cópia ou de reprodução. Nestes casos a tecnologia funciona como elevada “barreira à entrada”.<sup>95</sup>

Segundo Ribault, Martinet e Lebidois (1995), o fio condutor da tecnologia na estratégia da empresa é esquematicamente o apresentado no quadro 19.

**Quadro 19 - Interação Entre as Etapas do Processo Estratégico e as Acções Sobre as Tecnologias**

| <b>Etapas do processo estratégico</b>      | <b>Acções sobre as tecnologias</b> |
|--|------------------------------------|
| • Vigilância tecnológica                   | • Identificação                    |
| • Análise de impacte sobre o produto final | • Selecção e execução              |
| • Criação de sinergias entre tecnologias   | • Domínio das aplicações           |
| • Salvaguarda tecnológica                  | • Apropriação das tecnologias      |

Fonte: Ribault, J.M., Martinet, B. e Lebidois, D. (1995), *A Gestão das Tecnologias*, Pub. D. Quixote, pp. 242.

Os mesmos autores concluem que os quatro níveis desta progressão, que correspondem aos quatro graus de implicação das tecnologias na estratégia da empresa, podem ser ilustrados como segue:

- Identificação - É o estágio mais elementar na abordagem estratégica das tecnologias para os gestores das empresas; tem como objectivo aprender o “estado da arte” e a tomada de consciência das consequências da sua aplicação em termos concorrenciais.

<sup>94</sup> Reich, Robert. B. (1993), *O Trabalho das Nações*, Lisboa: Dom Quixote, pp. 74.  
<sup>95</sup> Ribault, J.M., Martinet B., Lebidois D. (1995), ob. cit., pp. 237

- **Seleccção** - Para além da tomada de consciência, os gestores decidem seleccionar, no quadro do “estado da arte”, as tecnologias adaptadas à(s) actividade(s) da sua empresa e próprias para apoiar o seu desenvolvimento através da inovação (sobre os produtos, sobre os processos ou sobre os sistemas de informação); esta acção de selecção tem por objectivo definir junto de que fornecedores industriais ou de que prestadores de serviços a empresa irá obter os contributos tecnológicos que é sabido integrar nos seus produtos no momento da concepção.
- **Domínio** - Uma vez atingido o estágio de selecção das tecnologias, estão criadas as condições para que o processo de inovação seja desencadeado. Este conduz, em geral sob a pressão da concorrência, à distinção tanto quanto possível entre a oferta (os produtos), os preços (via processos de produção e de distribuição), a rendibilidade (gestão e sistema de informação): comprar “serviços tecnológicos” deixa então de ser suficiente; o domínio das respectivas aplicações das tecnologias torna-se, para uma empresa, uma obrigação para que ela possa conservar o controle deste importante meio de personalização e diferenciação.
- **Apropriação** - A apropriação de uma tecnologia, é a assimilação das suas componentes: conhecimentos, meios e *know how*.

Este último estágio pressupõe que, entre as tecnologias utilizadas pelas empresas a fim de aumentar a sua capacidade de inovação, algumas delas ou algumas combinações delas (sinergias) lhes são próprias e estão “protegidas”, pelo menos temporariamente (p.e. através de patentes ou introdução de inovações no mercado). Pode dizer-se, então, que as empresas detêm, sobre os produtos ou os processos que resultam da aplicação dessas tecnologias, uma protecção tecnológica ou barreira à entrada tecnológica.

Chega-se, assim, ao estágio do uso estratégico das tecnologias. Para se atingir este estágio são necessários importantes investimentos durante longos períodos. A última etapa deste processo de domínio das aplicações das tecnologias é a apropriação, que se traduz por aquilo que a normalmente se designa por salvaguarda tecnológica.<sup>96</sup>

Esta longa explicação referente ao grau de intervenção das tecnologias nas empresas numa perspectiva estratégica, permitirá uma melhor compreensão da visão que os empresários do

sector têm sobre a necessidade de inovar num quadro de forte concorrência, não esquecendo, contudo, que “as decisões mais importantes relativas à afectação de recursos económicos e tecnológicos (aqueles que modificam o presente e projectam o futuro) e relativamente aos vários países e regiões do mundo, são tomadas pelas grandes companhias locais”.<sup>97</sup>

Todo o desenvolvimento conseguido nas tecnologias de construção, de manutenção dos materiais, de transporte e de informação é pertinente para o sector da distribuição.

Os gestores analisam as aplicações existentes antes de as utilizarem nas suas empresas. Isto leva a que não haja grandes diferenças qualitativas consubstanciadas em inovações radicais<sup>98</sup>, ou seja, o estado de envolvimento do sector com as TI é fundamentalmente função do tempo de introdução, do grau de empenhamento e do investimento, quase sempre objectivadas na apropriação e adaptação de desenvolvimentos tecnológicos “importados”.

Do conservadorismo da distribuição face à inovação tecnológica resulta que a aplicação de novas tecnologias oferece apenas vantagens concorrenciais provisórias. A tecnologia torna-se condição prévia da competitividade de curto prazo, na actividade da maioria das empresas existentes no sector do comércio.

Daqui resulta que, para as empresas novas, e em função das suas dimensões, as aplicações tecnológicas constituam um suporte determinante na sua competitividade e no seu acesso ao mercado, quando devidamente utilizadas.

As culturas tecnológicas das empresas de distribuição adaptaram-se à necessidade de inovar. Esta atitude influi, por um lado, na escolha dos tipos de aplicações e dos métodos de gestão para a integração das tecnologias nas empresas, e por outro, nos problemas de formação do pessoal e de desenvolvimento da gestão, que estão ligados à introdução da informática.

<sup>97</sup>

(Caraça e Al), *Grupo de Lisboa*, ob. cit., pp. 57 - 106.

<sup>98</sup>

ver Freeman, Christopher (1992), *The Economics of Hope: Essays on Technical Change, Economic Growth and the Environment*, Frances Pinter, London.

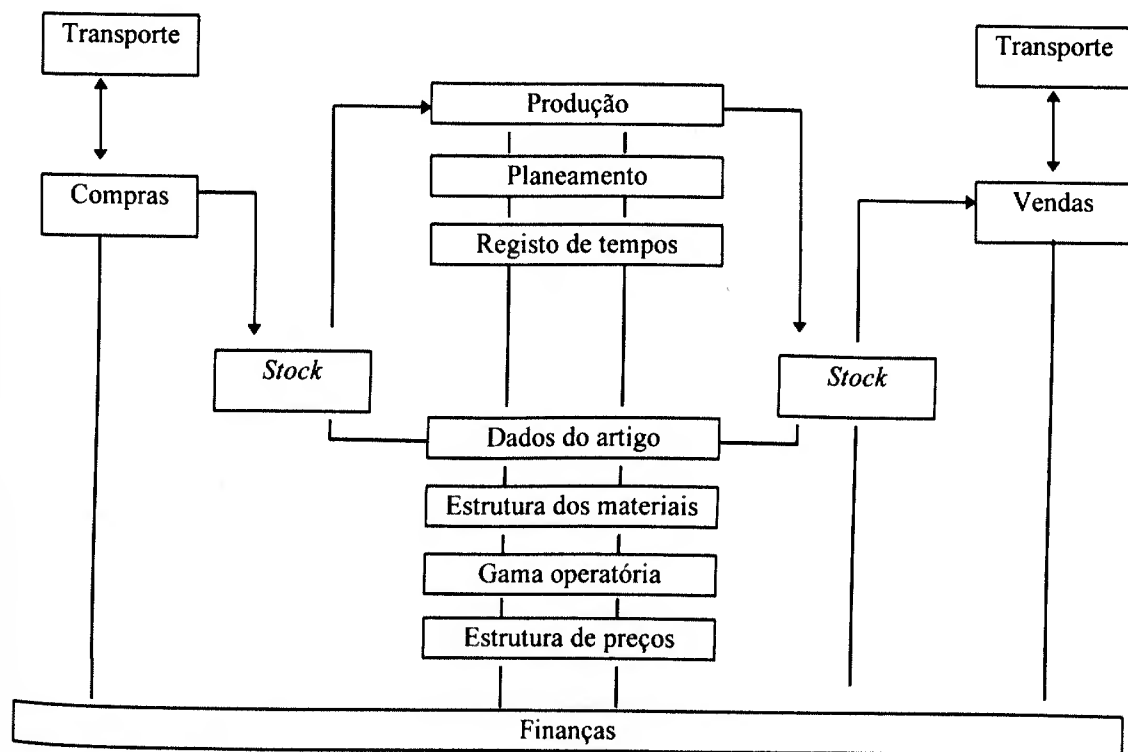
As aplicações tecnológicas são introduzidas, de modo gradual e sequencialmente, segundo uma forma de extensão - por módulo ou por sistema - numa perspectiva em que o “conhecimento constitui o fundamento de todas as inovações tecnológicas”.<sup>99</sup>

Normalmente, cada aplicação pode dividir-se em vários módulos, que podem funcionar de forma independente ou combinadamente e ser configurados para satisfazer as necessidades específicas de cada empresa.

Deste modo, o processo de integração com os métodos antigos é mais fácil, a adaptação aos quadros tecnológicos de cada empresa é maior e a capacidade face aos diferentes contextos concorrenciais ou empresariais é substancialmente superior.

Como exemplo, apresenta-se uma matriz representativa de modulação e potencialidades de um programa comercializado actualmente em Portugal (Fig. 12).

Figura 12 - Programa “Integração/Distribuição” *Baan* da empresa S3.



Fonte: Catálogo comercial da empresa S3 - Sistemas, Software e Serviços, SA.

Este programa inclui os seguintes módulos: planeamento das necessidades de distribuição; EDI; controle de horas e despesas; controle de localização de *stock*; facturação; comissões

e “rappels”; controle de lotes; controle de embalagens; previsão de vendas; armazéns de consignação de mercadorias; contratos de compras; controle de compras; cotação de compras; contratos de vendas; controle de vendas/encomendas de vendas; *marketing* e gestão comercial; cotações das vendas; controle de ordens de reaprovisionamento; gestão de frotas; controle de combustível; controle das ordens de transporte; planeamento das ordens de transporte; tabelas de preço de transporte.<sup>100</sup>

A implantação de aplicações deste tipo coloca várias questões acerca dos processos internos, nomeadamente “obriga” ao redesenho da forma de trabalho, interferindo nas competências, *lay-out* e estruturas organizacionais.

A inerente simplificação de processos comporta, entre outros resultados, a diminuição do tempo de entrega de encomendas, a redução de fluxo de documentos e a gestão óptima dos *stocks*. É possível, p.e., quando no acto de passagem de uma encomenda por um cliente, o sistema, depois de avaliar o seu crédito, responder imediatamente se existem quantidades de produto suficientes em *stock* e informar a data exacta em que estão disponíveis.

As empresas deste sector utilizam essencialmente as TIT para “atacar” situações e objectivos operacionais específicos a curto prazo, nomeadamente:

- melhoria do nível de serviços das empresas de distribuição;
- rendibilidade acrescida dos tempos de rotação dos produtos;
- supervisão do rendimento dos fornecedores;
- evolução da instalação potencial de novos produtos;
- verificação da situação crítica dos clientes;
- cálculo dos salários e respectivo tratamento;
- planificação de factores, tais como a mão-de-obra e os veículos;
- utilização do correio electrónico para comunicar dentro da loja e entre lojas.

A tecnologia é, assim, utilizada como um mecanismo que fornece os meios de resolução dos problemas das empresas e atende aos seus objectivos cada vez com mais eficiência.

---

<sup>100</sup>

Não se trata, pois, de um processo activo em si, nem de uma força de alteração. As alterações observadas são uma consequência da utilização da tecnologia, tendo em vista a solução de um problema comercial concreto; a alteração é raramente imposta por mudanças ao nível tecnológico.

Este sector privilegia, pois, as aplicações de tecnologia que:

- não exigem, da parte da empresa de distribuição, programas de I&D;
- procuram, a curto prazo, uma vantagem sensível;
- não exigem uma grande disponibilidade de capital;
- permitem pequenas inovações incrementais.<sup>101</sup>

Esta forma, considerada passiva, de adopção e difusão de tecnologias na distribuição, possui características próprias de um sector que viveu num contexto de competitividade onde a afirmação “o segredo é a alma do negócio” era a atitude de grande parte dos gestores.

As vantagens competitivas operadas no sector através da utilização das TIT acompanharam a evolução das estratégias das empresas, que, por sua vez, acompanharam as mudanças nos sistemas de *marketing*<sup>102</sup> específicos e as perspectivas das suas equipas de gestores. George Salk (1988), autor de muitos trabalhos sobre a concorrência baseada na valorização do tempo, salientou a natureza transitória das vantagens em qualquer negócio: “Tal como a concorrência em si, as vantagens competitivas são um alvo em constante movimento. Qualquer que seja a empresa, e qualquer que seja o seu ramo, o fundamental, para ela, é não ficar presa a uma noção imutável e simplista das suas fontes de vantagem. Os melhores competidores, os mais bem sucedidos, sabem como mover-se e mantêm-se sempre no fio da navalha.”<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> CEE, (1991), ob. cit.

<sup>102</sup> Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 12.

<sup>103</sup> Stalk, G. (1988), “Time: the Next Source of Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*; Jul. - Ago., pp.41.



O impacte da interpretação da informação no tempo ditará, sem dúvida, a capacidade das empresas potenciarem as suas competências.

#### **4.1. O valor da informação**

Ainda que com cerca de trinta anos, a definição de Berenson (1969)<sup>104</sup> sobre um sistema de informação, considerando-o como "uma estrutura interactiva de pessoas, equipas, métodos e controlos, desenhada para criar um fluxo de informação capaz de proporcionar uma base aceitável para a tomada de decisões por parte da direcção" mantém-se actual.

Nos anos 80 apenas as empresas do sector da distribuição que construíam os seus próprios sistemas de informação conseguiram obter deles vantagens competitivas.

Essa situação mudou. Para os gestores, actualmente, é mais importante entenderem o valor e o fluxo das informações sobre o negócio em si e, só em seguida, aplicarem a tecnologia com a ajuda de especialistas na matéria, do que compreenderem os aspectos técnicos das TIT. A perícia dos gestores está, pois, a aumentar à medida que os negócios se tornam mais orientados para o mercado.

No entanto, as TIT são tendencialmente associadas a custos elevados. Deste modo, as empresas devem, testar inquirindo, tanto junto dos técnicos, como dos clientes, até que ponto essas novas tecnologias se integram nas suas necessidades ou as satisfazem, embora em última análise, a determinação da qualidade dos sistemas seja sempre um exercício subjectivo.

Há no entanto, diferentes formas de "testar" a importância das tecnologias para os seus potenciais utilizadores/beneficiários (quer dentro das empresas, quer junto dos clientes).

Neste sentido, Caroline Daniels (1996), considera que os gestores das empresas deveriam classificar os sistemas de TI de acordo com uma lista de seis critérios:

a) Fluidez: a informação disponível é actualizada e os dados são acessíveis e de confiança.

<sup>104</sup>

Berenson, C. (1969), "Marketing Information Systems", *Journal of Marketing*, October.

- b) Conteúdo: diz respeito à precisão dos dados.
- c) Qualidade da empresa: este termo deve ser definido no contexto da empresa. As considerações sobre a qualidade têm a ver com o nível de ajuda que o sistema proporciona ao gestor, de modo a que ele desempenhe as suas funções ou, em alternativa, inibe os processos da empresa.
- d) Flexibilidade: a facilidade com que o sistema pode ser utilizado, a capacidade de gerar mudanças ou satisfazer pedidos *ad hoc* e o envolvimento do gestor da empresa no processo dos sistemas.
- e) Importância: a medida em que o negócio depende do sistema e o nível de segurança que ele requer.
- f) Faseabilidade: avaliação do modo como o sistema servirá as necessidades futuras da empresa.<sup>105</sup>

Esta linha de pensamento inclui muitas das considerações anteriormente feitas, sendo agora complementadas com aspectos de desempenho técnico. Ela apresenta um conjunto de critérios que caracterizam a informação como um poderoso instrumento de apoio à gestão.

É universalmente aceite que, quanto mais fácil for o acesso à informação, mais simples será competir em qualquer actividade económica.

No entanto, a informação disponível deverá ser credível e objectiva de modo a ser facilmente utilizável pelo gestor. O excesso de informação cria problemas, por entropia, quando não é devidamente tratada e orientada.

Estas questões não se colocam só ao nível das empresas. Os cidadãos, enquanto consumidores, também são crescentemente “invadidos” por informação passiva (publicidade, televisão) ou mesmo mais sofisticada, como por exemplo a *Internet*, veiculada pelas TIT.

Com efeito, os condicionamentos derivados do aparecimento de novas tecnologias têm-se reflectido nos consumidores e nos seus hábitos de consumo e de compra. Basta reparar nas

---

<sup>105</sup> Caroline Daniels, N. (1997), ob. cit., pp. 72.

alterações comportamentais/culturais em curso por via de três tipos de novas tecnologias: as redes de comunicação mediante computadores pessoais (como a *Internet*), o telefone portátil e a televisão por cabo.

#### 4.2. A dimensão da tecnologia materializada

De acordo com Corado Simões (1996) a tecnologia materializa-se em formas e artefactos que constituem os produtos finais, os seus componentes e subsistemas, os programas de *software* compilados e os bens de equipamento usados nos processos produtivos. Esta tecnologia *hardware* e *software* pode ser imediatamente utilizada ou requerer algumas adaptações e “customização”.<sup>106</sup>

A melhor forma de uma empresa do sector da distribuição lidar com a mudança, protagonizada por estas novas tecnologias, é o domínio das competências adquiridas com os sistemas (*hardware*) e as ferramentas (*software*) para gerir a logística da distribuição e do transporte, para além de fluxos financeiros.

Uma empresa grossista, p.e., tem que estar apta a encher rapidamente as prateleiras dos seus clientes sempre que necessário (sem pontos de ruptura). Ter apenas o melhor produto (relação preço/qualidade) do mercado não é suficiente - tem também que vencer os seus concorrentes pelo tempo.

Ainda no plano material, a tecnologia assume cada vez mais a forma de *software*, i.e., programas com utilização imediata aplicada aos procedimentos administrativos e de gestão. Uma nova forma de tecnologia materializada em *software* que está a ganhar relevância, diz respeito aos programas que dão acesso a redes de informação e bases de dados remotas através da *Internet*.<sup>107</sup>

No caso concreto do sector grossista, as tecnologias reflectem as necessidades das empresas, ou seja, surgem no seguimento da identificação da necessidade de solucionar um

---

<sup>106</sup> Laranja, M., Simões Corado, V., Fontes, M. (1997), ob. cit., pp. 15.

<sup>107</sup> Laranja, M., Simões Corado, V., Fontes, M. (1997), ob. cit., pp. 17.

“determinado” problema. Assim, as primeiras aplicações especializaram-se na contabilidade financeira e no tratamento das facturas, e tinham por objectivos atender:

- a um controle interno mais rigoroso;
- ao aumento das vendas, procurando aumentar a franja de mercado;
- a actividades e serviços novos;
- a uma maior coordenação entre os fornecedores e os clientes.

Isto tudo aconteceu num “passado” muito recente.

Pode-se, então dizer, que a tecnologia é adoptada para tratar problemas específicos. De modo a facilitar a sua abordagem, podemos subdividi-la em duas:

- as tecnologias de base que fornecem as infraestruturas de gestão de informação;
- as tecnologias de aplicação que exploram estas infraestruturas, de modo a tornar possível um valor acrescentado a essa informação.<sup>108</sup>

A cada uma das tecnologias de base está associada uma variada gama de tecnologias de aplicação.

#### **4.3. Tecnologias de base**

As tecnologias de base, cuja função é fornecer infraestruturas de informação, existem sob diferentes formas físicas e diversos níveis de complexidade. Elas estão apoiadas por normas comumente aceites, sem as quais ficam incompletas.

As tecnologias de base não produzem, por si só, um valor acrescentado à informação, mas permitem pôr em prática as tecnologias de aplicação. São, pois, a grande matriz dos sistemas.

O uso das tecnologias de informação na distribuição é actualmente apoiada em cinco tecnologias de base:<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> CEE(1991), *L'incidence des nouvelles technologies sur la distribution commerciale dans la C. Européenne*, Junho.

<sup>109</sup> Adaptado CEE(1991), ob cit.

1. identificação electrónica dos objectos através da leitura óptica electrónica;
2. comunicação electrónica;
3. tratamento electrónico da informação;
4. cartas de memória;
5. redes de comunicação.

Na verdade, nenhuma destas tecnologias é exclusiva do sector da distribuição. As suas características específicas dão-lhe um sentido de horizontalidade.

Para se proceder à identificação, os artigos são simbolizados por códigos de barras e são interpretados através de métodos de leitura óptica electrónica: estes artigos podem ser produtos, embalagens, facturas, documentos de veículos, etc. A tecnologia de base é aplicável quando os "proprietários" dos objectos autorizam uma organização<sup>110</sup> a criar, a controlar e a gerir a atribuição dos códigos de barras aos objectos.

Existe uma vasta gama de equipamentos tecnológicos de identificação dos códigos de barras, desde o tipo de "caneta" móvel, até aos *scanners* laser fixos.

O leitor de código de barras pode ser utilizado pelo empregado que está na caixa de saída, pelo que controla os *stocks* nas prateleiras, pelo assistente de vendas, nos veículos para controle das facturas, etc.

O uso mais frequente desta tecnologia de identificação dos artigos, é a recolha electrónica de dados no ponto de venda dos retalhistas (POS)<sup>111</sup>; uma tecnologia comum é também utilizada, por exemplo, nos entrepostos, para identificar o destino dos produtos, e nos veículos, para registar as cargas e descargas dos produtos. Ela pode também ser utilizada pelo consumidor, quer no local de compra, quer em sua casa, para identificar ou mesmo para encomendar produtos.

---

<sup>110</sup> Em Portugal é a Codipar.

<sup>111</sup> *Point Of Sales*

A segunda tecnologia de base é uma infraestrutura electrónica de comunicação, que utiliza os protocolos normalizados e as definições normalizadas de documentos para permitir a transmissão de máquina a máquina, de dados de origem diversa, variando em função do tipo de dados transmitidos e da velocidade de processamento.

Esta tecnologia, associada às normas, possibilita o desenvolvimento de comunicação entre diversas tecnologias, nomeadamente o EDI (*Electronic Data Interchange*).

A evolução tecnológica experimentada neste domínio tem sido orientada no sentido de facilitar a integração num só sistema informático, de equipamento proveniente de diferentes fornecedores, através de processos de compatibilidade que têm originado um vasto leque de investigações para sistemas abertos. O desenvolvimento de sistemas abertos é importante, pois permite às grandes empresas deslocar-se das unidades centrais, geralmente situadas na sede, para sistemas informáticos de porte médio, sendo cada um responsável por uma função ou uma actividade comercial específica.

Os sistemas abertos permitem ainda que os pequenos retalhistas, apesar de disporem de sistemas diferentes, possam comunicar entre eles e com uma organização central, da qual sejam membros.

A terceira tecnologia de base está ligada ao tratamento da informação. Ela é normalmente, mas não em exclusivo, instalada sobre os computadores pessoais ou nos lugares de trabalho do escritório. Esta tecnologia de base funciona num microprocessador, permitindo reorganizar e representar os dados, de modo a transformá-los em informação útil para os gestores.

As tendências desta tecnologia de base evoluem para:

- um menor custo para um poder de tratamento equivalente;
- o aparecimento equipamentos mais pequenos para uma potência semelhante de tratamento da informação;
- equipamentos mais móveis e fáceis de utilizar;
- uma maior fiabilidade para uma potência de tratamento equivalente.

É no quadro destas tendências que se situa o movimento de substituição de grandes unidades centrais por unidades mais pequenas. Estes equipamentos começam a estar disponíveis a preços competitivos, de modo que a sua instalação nas empresas começa a ser banalizada como instrumento de trabalho.

As normas de utilização têm sido cada vez mais implementadas de acordo com as associações representativas do sector, o que as vem tornando universalmente aceites.

A quarta tecnologia de base assenta nas cartas de memória, que podem registar e transportar informação referente ao seu titular, que poderá ser uma pessoa, um veículo, uma loja ou tudo aquilo que, normalmente, utiliza informação. As cartas de memória terão acesso a uma gama muito grande de informação que, quando convenientemente tratada, se torna um instrumento muito útil para a definição das estratégias de gestão.

Nos últimos tempos observa-se um aumento do volume dos cartões comerciais no mercado (um dos vários tipos de carta de memória). Este surto foi motivado pela apetência do sector financeiro pelo tráfego (número de clientes) gerado no sector da distribuição, aliado à necessidade deste sector valorizar o seu maior activo - o conhecimento das especificidades do cliente. Ainda que as empresas comerciais pudessem limitar-se a aceitar cartões universais existentes, estes não permitiriam uma relação directa com o cliente, nem gerariam efeitos complementares no incremento das vendas.

Do ponto de vista do comerciante os factores que pesam no lançamento do seu próprio cartão são:<sup>112</sup>

- poder conseguir uma maior liberdade para estabelecer a sua política comercial;
- gerir vantagens competitivas: permite ganhar tempo (rapidez de realização das transacções) e dinheiro (poupança no tratamento do papel e nas comissões por aceitar outros tipos de cartões);
- o cartão gera uma base de dados dos clientes que se actualiza diariamente, tornando-se um importante potencial para a política de *marketing* da empresa (pode conhecer os

---

<sup>112</sup> Jurado, M<sup>a</sup> Y. (1996), "Dinero de Plastico, Tarjetas de Credito y Servicios Comerciales", Madrid: *Distribución y Consumo*, Setembro.

hábitos de compra do cliente, horários de maior utilização, produtos que mais lhe interessam e as datas em que os adquire, etc.);

- se o cartão incorpora um determinado nível de crédito pré-concedido, permite a aumentar a capacidade de compra dos clientes, diminuindo as objecções daqueles aos preços (no entanto, é muito importante realçar o risco de incumprimento);
- pode ser um mecanismo muito importante para aumentar a fidelidade do cliente;
- pode aumentar a comunicação com o cliente, evitando fortes quebras nos volumes de vendas e estabelecendo condições especiais com os melhores.

Mas nem tudo são vantagens. A emissão de um cartão comercial próprio, segundo M<sup>a</sup> Jurado (1996) também apresenta uma série de inconvenientes, nomeadamente:

- exige investimentos elevados em tecnologia que nem todas as empresas podem suportar;
- tem custos operativos elevados e obriga ao aumento do pessoal administrativo;
- exige recursos financeiros elevados para poder suportar o incumprimento e o tempo entre a realização da operação e o seu pagamento por parte do utilizador do cartão;
- apresenta um custo para a introdução do cartão. Deste modo necessita de atingir um volume de negócio suficiente para cobrir os riscos.

Face a este quadro, o que é mais usual é as empresas lançarem o seu cartão, embora cedendo a gestão do mesmo, a troco de uma comissão (normalmente de 2% do volume de operações do cartão), a uma instituição financeira. Deste modo a empresa pode desfrutar de todas as vantagens da emissão de um cartão próprio e anular grande parte dos problemas (gestão e incumprimento) com ele relacionados.

Os cartões comerciais são, hoje, um factor decisivo das estratégias de vendas, transbordando da pura componente financeira para se converter num dos pilares da política de comunicação e de informação das empresas deste sector.

Só este ponto de vista parece justificar a opção de desenvolver os cartões comerciais específicos, em concorrência com os universais (tendo em conta os elevados custos de amortização, operativos e comerciais que esses produtos implicam).



Finalmente, a quinta tecnologia base: as redes de comunicação.

“Enquanto a Netscape e a Microsoft confrontam os seus navegadores e exploradores, a IBM prepara a sua estratégia na *Internet*. O teste foram os Jogos Olímpicos. Durante os 17 dias do evento, 10,6 milhões de pessoas visitaram a sua página e 17 milhões de fãs inscreveram-se no servidor IBM. As câmaras digitais instaladas distribuíram 21 mil imagens/hora e outro sistema vendeu 100 mil bilhetes e lembranças *on-line*. Foi apenas um ponto de partida. A estratégia orienta-se agora para o comércio electrónico. O *World Avenue* é um *shopping on-line* com 20 lojas.”

in “Expresso” de 28/10/96

Esta notícia, retirada de um jornal semanário, é por si só um exemplo das potencialidades de terciarização da economia através da utilização da tecnologia de informação.

Ao tornarem-se globais, as empresas deixam de dispôr apenas de canais de comunicação estreitos e rígidos, para passarem a usufruir de comunicações excelentes. As TIT abrem óptimas oportunidades de reduzir a distância entre países, comunidades e empresas. A expansão das redes telemáticas possibilita a aproximação de pessoas e organizações na permuta de informação para construir novas competências e negócios.

Para Caroline Daniels (1997) um negócio global materializa-se numa organização estruturada em forma de rede, uma vez que dispõe não de um, mas de múltiplos centros organizados, tendo por base a especialização e a competência. Não basta que as comunicações sejam voltadas para o exterior de nó para nó, elas têm, também, de ser viradas para o interior.<sup>113</sup>

#### 4.4. Tecnologias de aplicação

Assim como as tecnologias de base servem de infraestrutura à informação, as tecnologias de aplicação tratam as questões e os problemas específicos no sector do comércio,

<sup>113</sup>

Caroline Daniels, N. (1997), ob. cit., pp. 27

utilizando os dados recolhidos, transmitidos e tratados pelas tecnologias de base para produzirem informação utilizável pelas empresas. Elas dependem, assim, das tecnologias de base.

Existe uma grande variedade de aplicações, nomeadamente:

- a concepção assistida por computador;
- os sistemas especializados que possuem conhecimentos específicos num domínio;
- a gestão de bases de dados;
- o vídeo interactivo;
- a RDIS (Rede Digital Integrada de Serviços), que transforma as “ondas” analógicas em “bits”, o que permite transmitir mais informação, mais depressa e com maior qualidade.

O objectivo fundamental destas aplicações é acrescentar algum valor à informação, de modo a que esta possa ser utilizável para atender aos objectivos da empresa.

Pode-se, pois, considerar que é ao nível das tecnologias de aplicação que a tecnologia materializada se distingue da dos outros sectores. Estas, a certos níveis, têm um impacte considerável no funcionamento da empresa, nomeadamente as tecnologias de aplicação baseadas na tecnologia de identificação de artigos e no tratamento da informação.

#### **4.4.1. Tecnologias de aplicação baseadas na tecnologia de identificação de artigos**

Existe uma variedade considerável de aplicações baseadas no código de barras para a identificação de artigos. Para facilitar a apresentação, vamos dividi-las em dois grupos: aquelas que são destinadas à actividade de supervisão e de controle; e as que são orientadas para a expansão das vendas e do mercado.

Os investimentos no desenvolvimento de processos para a identificação/controle dos produtos nos locais de venda, graças aos códigos de barras, têm como principais objectivos permitir:<sup>114</sup>

- uma segurança acrescida, com um controle mais fino do produto;

---

<sup>114</sup> Codipor (1994), Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos, relatório Codipor.

- um menor custo de mão-de-obra, resultante de um mais rápido processamento das operações de colocação dos preços dos produtos nos artigos;
- uma melhor gestão de *stocks*;
- uma supervisão mais eficiente das promoções.

Na maior parte dos casos, as vantagens concretas devem-se a uma melhor supervisão resultando, em parte, das economias directas (de uma maneira geral produzem economias em todas as fases do canal de distribuição) e, isto é que é importante, da necessidade de rever totalmente os sistemas de logística existentes através da introdução de uma nova tecnologia.

As vantagens da utilização deste tipo de tecnologia de aplicação podem ser:<sup>115</sup>

- uma melhor planificação da mão-de-obra;
- um melhor rendimento da relação grossista/retalhista, permitindo uma melhor e mais rápida informação disponível;
- um melhor rendimento das despesas promocionais com promoções mais fiáveis e uma reacção mais rápida ao impacte das mesmas;
- uma melhor rendibilidade dos investimentos nos entrepostos graças a uma melhor rotação de *stocks* através do tratamento da informação, ao nível de produto, nos locais de venda;
- para o pequeno retalhista, permite dedicar mais tempo à análise de rendimento de cada produto, com a consequente melhoria no rendimento global.

#### **4.4.2. Tecnologias de aplicação baseadas no tratamento da informação**

Gerir a informação é cada vez mais indispensável para o desenvolvimento de uma empresa. Ter muita informação, sem que exista um tratamento específico da mesma, pode ser prejudicial, na medida em que cria “dúvidas” e “indecisões”, para além de outras situações prejudiciais à empresa.

Assim, o objectivo destas tecnologias é o de recolher e trabalhar a informação, de modo a criar modelos de relatórios de análise de controle e da evolução do mercado, assim como da coordenação e da integração de todos os elementos da empresa.

Estas ferramentas de aplicação das TIT vêm eliminar a divisão entre os departamentos de uma organização, e a informação passa a fluir em contínuo e sempre actualizada entre as diferentes áreas do negócio.

Esta política de integração total dos sistemas pode implicar, p.e., que, quando entram mercadorias na empresa, o sistema actualize automaticamente a conta de fornecedores e de compras no departamento de contabilidade. Ou seja, os processos administrativos são automatizados e os dados novos são introduzidos uma só vez, encarregando-se o sistema de disseminar esta informação por todos os departamentos visados.

As aplicações típicas destas tecnologias são:<sup>116</sup>

- os procedimentos normais de controle da empresa, como a criação e o cálculo do *budget*, as taxas, o cálculo e tratamento de salários, etc: as aplicações são feitas sob a forma de folha de cálculo;
- as operações administrativas de rotina: utilizar o tratamento de texto, completar os formulários, meter em dia os ficheiros com endereços;
- a modelização de procedimentos comerciais, tais como o cálculo do mercado potencial para as novas lojas, a localização óptima do armazém, a planificação dos trajectos dos veículos, a evolução das compras, a evolução de estratégias alternativas em matéria de promoção, etc. Estas aplicações recorrem a algoritmos de simulação e a sistemas de suporte de decisão;
- a produção de materiais gráficos para os programas de promoção e de comunicação.
- as operações de alocação de espaço, relacionadas com a optimização de espaço de exposição, da área de exposição ao sol, etc. Estas aplicações utilizam geralmente sistemas CAD;
- a comunicação com o cliente, para melhorar ou modificar a equipa de vendas numa loja.

Estas ferramentas não só potencializam as empresas grossistas, como também proporcionam ao mercado instrumentos a montante (produção) e a jusante (retalho), que facilitam e, por vezes, substituem/eliminam intermediários no canal de distribuição.

Em algumas empresas os clientes-chave podem ter acesso directo ao sistema e fazer a sua encomenda ou averiguar quando é que a mesma será entregue, sem intermediários. Nestes casos o número de intervenientes no canal de distribuição é reduzido ao máximo, diminuindo o número de intermediários (nível “0” ou nível “1”).

Existem no mercado vários programas, mais ou menos poderosos, que permitem a adaptação às necessidades de cada empresa, em função da especificidade técnica e económica de cada cliente.

Alguns exemplos de aplicações correntes que utilizam a comunicação de “computador a computador” disponíveis no mercado, são:

- controle da autorização de crédito no local de compra, através da utilização de uma ligação à organização de verificação de débitos/créditos;
- pagamento no ponto de venda por débito directo no banco do cliente;
- supervisão do *stock* na loja, que está ligada ao depósito de distribuição, permitindo um controle directo dos produtos vendidos;
- acesso a bases de dados relacionadas;
- etiquetagem electrónica dos preços;
- transmissão de ordens, de avisos de recepção, de facturas e o respectivo pagamento através do EDI (*Electronic Data Interchange*).

A SONAE e o Grupo Jerónimo Martins têm, desde 1992, um sistema de comunicação sem papel, vulgo EDI, ao qual aderiu um conjunto muito significativo de fornecedores.

As Galerias Lafayette (França) estimaram, em 1991, que os custos comparativos para enviar uma série de encomendas a um fornecedor eram:<sup>117</sup>

- pelos processos tradicionais

53 FF

<sup>117</sup>

CEE(1991), ob. cit.

- por *disketes* ou bandas magnéticas 24 FF
- pelo processo EDI 3 FF

Se se considerar que efectuavam cerca de 350 000 procedimentos por mês, então verifica-se a enorme poupança alcançada.

O EDI terá uma abordagem específica no capítulo seguinte, pela importância que assume dentro da matéria tratada e também pelo relevo que tem na implementação dos procedimentos e das normas que orientam a denominada comunicação electrónica, abrindo certamente novos campos de investigação no domínio das TIT.

Evidentemente que esta proliferação de novas aplicações informáticas, cada vez mais poderosas, tem que ser acompanhada pelo desenvolvimento e evolução das características das infraestruturas-base de comunicação.

Actualmente, os sistemas que servem de base às tecnologias de aplicação, tendem para a elevação do seu poder de processamento (velocidade de execução), de memória central e de autonomização (possibilidade de trabalharem como simples PC, embora possam estar também ligados em rede).

Ao lado destes mercados “tradicionais” de processadores, apareceu em 1975 o sistema *Non Stop*, produzido pela Tandem Computers Incorporation. Embora os modernos computadores trabalhem bem cerca de 98% do tempo em que estão ligados, o risco de o computador parar (ter um “crash”) existe e põe em perigo certas aplicações informáticas. A ideia da Tandem consistiu em oferecer um computador que é tolerante a avarias. A solução reside quer no *software*, quer no *hardware*, e consiste em dotar o sistema de circuitos redundantes, de forma que, perante uma avaria, a comutação das operações de processamento é “desviada” para um circuito alternativo.<sup>118</sup>

Estes sistemas não têm tido uma grande aceitação no mercado, particularmente devido ao seu elevado custo, que condiciona a decisão de compra, se se considerar a velocidade com que os equipamentos se tornam obsoletos.

<sup>118</sup>

Coelho, Helder (1986), *Tecnologias de Informação*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 117.

Os computadores têm, pois, de apresentar um *software* flexível e auto-configurável (modulável) que acompanhe a melhoria dos processos com a transformação do negócio.

#### **4.5. Sequência evolutiva da utilização das ferramentas**

Pode-se considerar que a evolução da utilização das ferramentas (aplicações informáticas) das TIT, no comércio por grosso, passa pelos seguintes estádios:

1. gestão dos activos;
2. crescimento da produtividade e análise da rendibilidade;
3. melhoria do modo de actuação comercial;
4. alterações da estratégia.

Esta sequência é genérica e aplica-se a todos os tipos de empresas do sector da distribuição. Em cada estágio a natureza, a existência e a amplitude dos problemas podem variar em função das especificidades sectoriais; todavia, as categorias de utilização são aplicáveis a todas as empresas.

Ao nível da gestão dos activos, a informática serve para controlar a utilização do capital. Os sistemas informáticos substituíram os manuais, nomeadamente no cálculo dos tratamentos e processamento dos salários, no controle dos saldos bancários e na execução dos procedimentos contabilísticos.

A passagem da utilização de procedimentos de gestão manual para métodos de gestão informatizados não altera profundamente os procedimentos estruturais nas empresas.

Nestes casos, p.e., a utilização da informática é passiva. A actividade principal é o registo da informação para um objectivo único e específico; a informação não é utilizada para acrescentar valor na empresa. Neste estado de gestão nem todas as capacidades dos instrumentos informáticos são utilizadas dentro das suas potencialidades, ou seja, não se retira o correcto benefício do investimento.

As empresas mais dinâmicas passaram por este nível durante os anos 80.

É hoje universalmente aceite que a informatização é utilizada para melhorar a produtividade. Nesta fase o objectivo é melhorar a rendibilidade dos activos. Para se chegar a este estágio as tecnologias de base devem ser convenientemente utilizadas. Neste nível, a tecnologia é tipicamente utilizada no domínio da identificação das desagregações dos custos, nomeadamente:

- reduzir os custos de armazenamento;
- melhorar a planificação da mão-de-obra ou dos movimentos da frota automóvel.

Hoje não é possível gerir uma empresa sem esta ter chegado a este estágio, sob pena da sua viabilidade a médio prazo se tornar insustentável. O equipamento necessário não é muito caro ou sofisticado. Simples aplicações informáticas poderão gerar ganhos em produtividade que permitam a uma pequena empresa um patamar aceitável de competitividade.

Nesta perspectiva, alguns exemplos de utilização das TIT são desenvolvidos para: melhorar a organização das saídas diárias de produtos para pequenas empresas locais; gerir os sistemas de controle de *stocks* nas pequenas lojas que, de uma forma integrada, colaboram com as empresas grossistas e explorar os sistemas electrónicos de comando que permitem uma comunicação rápida e eficiente entre os grossistas e os retalhistas (através da utilização de um *modem*).

No referente à análise da rendibilidade, a influência dos meios assinalados prende-se sobretudo com a necessidade de se medir a *performance* das empresas, numa perspectiva de margens de comercialização sempre associadas ao conceito de “economias de escala”.

Na verdade, a adopção de sistemas de análise mais elaborados permite um maior grau de especialização das empresas do sector, capacitando-as para melhor entenderem os seus produtos e os seus clientes, quer se trate da análise por produto, por cliente, por centro de produção ou por canal de distribuição.

No que concerne aos efeitos produzidos quanto à melhoria do modo de actuação comercial, a utilização da informática é encarada na perspectiva do melhoramento da estratégia de



*marketing*; com efeito, a informatização permite atender melhor às necessidades de um cliente, nomeadamente: fornecimento de novos serviços; adaptação do *product-mix* à região e mesmo à localidade; novas possibilidades de *merchandising*; fornecimento aos retalhistas de sistemas de informação de gestão para que eles possam comprar mais eficazmente; comercialização directa de novos produtos e serviços (p.e., financeiros e seguros).

Dentro dos processos sequenciais de evolução na formulação dos modelos organizacionais de gestão, estas têm suportado alterações no domínio da comercialização, onde as técnicas de *merchandising* evoluíram espectacularmente, tornando-se cada vez mais um instrumento imprescindível de gestão, nomeadamente:

- na utilização de modelos de alocação de espaço;
- na análise da relação entre o preço e o número de artigos vendidos;
- na tentativa experimental de testar a disposição dos produtos e analisar os clientes quanto às suas necessidades (produtos mais vendáveis);
- na adaptação do posicionamento dos produtos nas prateleiras, de modo a otimizar os movimentos dos mesmos;
- na identificação, junto dos retalhistas, dos melhores sortidos para as suas lojas, de modo a poder responder aos hábitos específicos dos consumidores locais.

Atrair clientes e manter os clientes antigos é cada vez mais complexo e dispendioso. Vários estudos indicam que os clientes fiéis são os que mais lucros dão a uma empresa, mas que os clientes exercem também, cada vez mais, o seu direito de opção na escolha dos fornecedores e que o custo de recuperar um antigo cliente perdido é cinco vezes superior ao de conservar um cliente satisfeito.<sup>119</sup>

Neste sentido, outras aplicações que maior evolução têm registado, são as que tratam as informações relacionadas com o serviço de apoio aos clientes. O cliente é cada vez mais considerado como o elemento fulcral de todo o canal de distribuição, quadro no qual são valorizadas as informações referentes:<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Caroline Daniels, N. (1997), ob. cit., pp 38.

<sup>120</sup> Dubois, Bernard (1993), *Compreender o Consumidor*; Lisboa: Publicações D. Quixote, pp. 143.

- às vantagens para os bons clientes - as vendas de artigos estão ligadas à identificação do cliente, geralmente através de uma carta de memória que permite recompensar os clientes por adquirirem determinados produtos ou grandes quantidades. Isto estimula a fidelidade do consumidor;
- aos sistemas de “cupão” - permitem a impressão no local de venda de cupões promocionais na compra de um artigo preciso;
- ao registo das últimas compras - permite determinar o perfil do cliente e, deste modo, identificar o tipo de publicidade directa a que o cliente é mais sensível. O material promocional para estes clientes é, pois, escolhido em função dos seus hábitos de compra;
- ao fornecimento ao cliente de recibos que descrevem todos os artigos comprados;
- à extensão da gama de serviços à clientela dentro de uma loja.

No último estágio desta sequência, as TIT são aplicadas na alteração da estratégia.

Os tipos de alteração estratégica motivados pelas TIT podem conduzir a<sup>121</sup>:

- redefinir o ganho de competências pela empresa, que pode reduzir os estádios em etapas mais pequenas, mais multifuncionais;
- integrar o ganho no aprovisionamento através da utilização do "just-in-time";
- reposicionar a empresa no mercado;
- utilizar as tecnologias de base para diversificar a actividade da empresa, atendendo a um novo mercado e mesmo a um novo sector comercial;
- comercializar a experiência informática da empresa para criar novas actividades;
- reorganizar a estrutura da empresa reduzindo, eventualmente, o número de direcções e redistribuir a autoridade, a responsabilidade e o controle na empresa;
- desenvolver alianças e cooperações com outras empresas.

Esta progressão é cumulativa; os novos estádios assentam sobre os anteriores.

A passagem por estes quatro estádios suscita diferentes tipos de mutação às empresas.

<sup>121</sup>

Adaptado de CEE (1991), ob. cit.

Podem-se, pois, observar alterações:

- no tipo de questões comerciais abordadas, colocando-se uma especial ênfase na eficácia, em detrimento do rendimento;
- na estrutura da informação, que passa de hierárquica para relacional;
- na natureza dos sistemas de informação, que parte de baixos níveis para altos níveis de integração;
- no rendimento potencial do investimento; os níveis mais elevados de rendimento são baseados em aplicações avançadas, partindo de um nível superior de integração dos sistemas, o que permite uma separação da afectação de custos pelas diversas aplicações;
- na estrutura da direcção;
- na atitude cultural das empresas face às tecnologias, possibilitando uma melhor aceitação e uma integração natural da informatização, nas tarefas quotidianas.<sup>122</sup>

A passagem por estes diferentes estádios assume carácter incremental e sequencial.

Ainda no contexto do suporte tecnológico para a formulação de estratégias, algumas empresas estão a redesenhar os seus próprios serviços financeiros (onde poderão ter algum ganho económico) para atrair o consumidor, participar no negócio e, principalmente, ter uma fonte de informação sobre os clientes, de modo a permitir afinar a “oferta personalizada”, aumentando, deste modo, a fidelidade dos clientes.

Ao nível da actuação estratégica suportada pela utilização das potencialidades oferecidas pelo uso das TIT, os dados contidos nos artigos com código de barras tornam-se essenciais, pois permitem elaborar um conjunto significativo de informação de natureza estratégica considerando as realidades e problemas específicos que são determinantes para a adopção de opções no domínio da comercialização.

Em suma, poder-se-á afirmar que as TIT vêm contribuir significativamente para a sustentabilidade dos negócios daqueles que se mostrarem capazes de explorar as potencialidades que estas lhes oferecem, sendo verdade que as “organizações apenas

sobrevivem na medida em que forem eficazes, sendo certo que tal eficácia decorre da capacidade de gestão da empresa”.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup>

J. Pfeffer e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, London: Harper Row. Pub., pp.2.

## 5. As estratégias relacionais

Imaginar todos os pontos do planeta ligados entre si por um emaranhado de intermináveis fios de telefone que põem milhões de computadores a comunicar entre si, sem reconhecerem fronteiras nem poderes políticos, causa alguma perplexidade.

No entanto, esta é a “filosofia” que preside às grandes redes mundiais de informação.

Diversos autores têm tentado criar modelos de análise estratégica dentro desta nova realidade civilizacional, caracterizada pela rarefacção dos recursos, explosão da informação, complexidade crescente e concorrência internacional.

Assim, D. Ulrich<sup>124</sup> considera que, devido a estas alterações de contexto, as estratégias de cooperação, garantindo uma eficácia superior das transacções, constituiriam uma alternativa válida à estratégia concorrencial.

No mesmo sentido, C. Koenig e R. A. Thietart<sup>125</sup> utilizaram a noção de custos económicos de transacção para desenvolverem o conceito de “organizações mútuas”. Segundo estes autores, deveria ser estudado um conjunto de possibilidades de arranjos em que duas ou mais organizações se comprometem em relações duradouras. Eles estudaram particularmente dois tipos de arranjos:

- as quase-empresas, em que um dirigente mantém relações recorrentes com outras empresas;
- as organizações mútuas, em que todos os membros são ao mesmo tempo dirigentes e agentes, e se assumem verdadeiramente como co-contratantes.

Estes autores tentam ultrapassar a visão puramente concorrencial da estratégia das empresas, apoiando-se em diferentes conceitos, como o da procura de redução de incerteza.

---

<sup>124</sup> Ulrich, D. (1987), *Governing Transactions: Framework for Cooperative Strategy*, Human Resource Management.

<sup>125</sup> Koenig, Ch., Thietart, R.A. (1987), “Programmes aérospatiaux, la stratégie d’organisation mutuelle”, *Revue Française de Gestion*, (421).

Deste modo, a verdadeira função dos modelos não é tanto a de apoiar os dirigentes na tomada de decisões, como a de justificar *a posteriori* essas decisões, e ajudá-los a conter a subida das reivindicações de carácter social e político, que vêm acrescentar-se a essas outras pressões, muito reais, da concorrência. Dizendo isto, os diversos autores não recusam os conceitos fundamentais utilizados nos modelos de análise estratégica clássicos, nomeadamente o ciclo de vida de um produto ou de um domínio de actividade, a curva de experiência, a segmentação estratégica, a competência distintiva ou a posição concorrencial, ou ainda a sinergia entre domínios de actividade. Põem simplesmente o acento numa terceira dimensão, habitualmente escondida, da estratégia, qualificada como dimensão relacional.<sup>126</sup>

Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto.<sup>126</sup>

Para o desenvolvimento desta estratégia importa definir, antes de mais, quais são as relações de concorrência e, conseqüentemente, de conflito.

Tem-se, pois, que partir da existência de dois tipos de conflito possíveis entre os elementos dos canais de distribuição alimentar de produtos de grande consumo: o conflito vertical, principalmente entre os fabricantes e os grossistas e centrais de compra (é destes que estamos a tratar), e o conflito multicanal, sobretudo entre os grandes grupos de distribuição retalhista e o comércio tradicional.

Para Raven e Kruglanski<sup>127</sup>, o conflito é a tensão entre duas ou mais entidades sociais (indivíduos, grupos ou grandes associações) que surge da incompatibilidade dos objectivos actuais ou desejados.

Da análise doutrinária deve-se reconhecer a necessidade de considerar o conflito como um processo. Assim, pode-se concluir que as conseqüências de um processo de conflito não

<sup>126</sup>

Détie, J.P. (1993), ob. cit., pp.157.

<sup>127</sup>

Raven, B.H., Kruglanski, A.W. (1970), *Conflict and Power, the structure of conflict*, New York: Academic Press, Paul Swingle, ed.

têm que ser necessariamente prejudiciais para o futuro das relações dos elementos dos canais de distribuição.

No entanto, o conflito num canal é uma situação em que cada um dos seus membros percebe que o outro manifesta um comportamento no sentido de evitar ou impedir a consecução dos objectivos do adversário.

Tem-se sugerido que o conflito é praticamente inevitável nos canais de distribuição. A maioria dos autores está de acordo em que o conflito se deve principalmente à interdependência funcional dos membros do canal.

No entanto, o importante não é tanto a causa dos conflitos, mas sim as consequências que eles originam. Segundo Stern e Al-Ansari (1992), nem todos os conflitos são patológicos ou prejudiciais. Algumas vezes, é necessário uma certa dose de conflito entre os membros de um canal de distribuição para não se perder a capacidade de inovação ou de adaptação.<sup>128</sup>

Actualmente, a saída que, a curto prazo, mais pode baixar os custos encontra-se no âmbito da parceria. Trata-se de passar do quadro de negociação (entre dois adversários), para o da cooperação (entre dois parceiros). Na negociação as perspectivas são os resultados a curto prazo, instáveis e assistémicos. Na cooperação assumem-se relações mais estreitas e profundas, a partir da compreensão dos interesses de ambas as partes.

Deste modo, as relações de cooperação estáveis podem considerar-se como uma via intermédia entre as transações pontuais do mercado e a internalização dessas transações (desenvolvimento interno, fusões, aquisições, integração vertical), e entre a flexibilidade e a eficiência.<sup>129</sup>

<sup>128</sup>

Stern, L.W., Al-Ansari, A.I. (1992), *Marketing Channels*, New Jersey: Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall Inc.

<sup>129</sup>

Gonzalez, M<sup>a</sup>.V. (1996), "Relaciones Producción-Distribución, Objetivos y Ventajas de la Cooperación a Largo Plazo", *Distribución y Consumo*, Janeiro.

O objectivo da cooperação é melhorar a posição competitiva dos fabricantes e os lucros dos distribuidores, através do incremento da produtividade e da realização mais eficiente das operações logísticas.

A diminuição dos custos de manipulação dos produtos e dos gastos administrativos, bem como os menores níveis de *stocks* obtidos através de uma melhor coordenação entre os produtores e os distribuidores, serão os benefícios finais para as empresas.

Assim, a cooperação entre membros do mesmo canal pode converter-se num autêntico impulsionador da modernização e competitividade da distribuição.

Um estudo encomendado pela “Coca-Cola Retailing Research Group - Europe” e realizado pela GEA - *Consulenti associati di gestione aziendale*, de Maio de 1994, intitulado “Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management” identifica alguns tipos de colaboração possível:

- uma colaboração direccionada para a redução dos custos operativos através de uma melhor eficiência do fluxo de produtos e de papel administrativo, que pode permitir poupanças entre 1,5% e 2,5%<sup>130</sup> nas margens;
- uma colaboração centrada nos aspectos de *marketing* melhorando as vendas e as margens, criando sinergias no *marketing mix* da empresa. Os ganhos aqui podem chegar a 0,8% ou 0,9% das vendas, podendo os produtores ganhar cerca de 60% e os retalhistas cerca de 40%.

Este tipo de colaboração apresenta um carácter estratégico e necessita, para o seu desenvolvimento, que os produtores e os distribuidores estejam dispostos a partilhar informação confidencial, pelo que a escolha cuidada dos futuros parceiros é essencial.

As relações privilegiadas são definidas ao mesmo tempo com o parceiro com o qual são estabelecidas e pela natureza do seu conteúdo.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Esta poupança é muito significativa em comparação com a média do sector onde um rácio benefício bruto/vendas entre 8% e 12% já é muito bom.

<sup>131</sup> Détrie, J.P. (1993), *Strategor, Política Global da Empresa*, Lisboa: Pub. Dom Quixote, pp 157.



Em Portugal, as organizações comerciais mais inovadoras, nomeadamente a Módis (Sonae), a Makro e o Recheio (Jerónimo Martins) estão a dar os primeiros passos em processos de colaboração, ajudados pela utilização das novas tecnologias aplicadas à distribuição. Entre estas actividades inscreve-se uma nova área denominada “Trade Marketing” que, baseando-se na gestão por categorias e no intercâmbio de informação entre o fabricante e o distribuidor, está a gerar alterações significativas nos conceitos de negociação comercial.

Estes processos de transformação das relações tradicionais têm como base fundamental as enormes possibilidades oferecidas pelos novos sistemas de informação que possibilitam a troca de dados através de toda a “cadeia de valor alimentar”. Isto contribui para o estabelecimento de uma relação permanente entre os diferentes intervenientes na mesma, diminuindo os custos de transação, eliminando os atrasos e as duplicações. Por outro lado, a criatividade conjunta no uso das novas tecnologias pode levar à inovação.

Um exemplo muito interessante é o “Selective Sampling”, um novo sistema de promoção de vendas mediante uma amostra selectiva e o uso de cartões de leitura óptica, que possibilita desenhar uma campanha de promoção personalizada com o consequente aumento das vendas e a utilização de menores custos na campanha de *marketing*.<sup>132</sup>

Mas para que estes projectos de parceria sejam um sucesso, será necessário avançar muito no campo da codificação. Hoje, em Portugal, é praticamente nula a utilização das normas em vigor (ITF14) referentes ao código de barras da caixa de transporte, que é essencial para a introdução e dinamização do *Crossdocking*<sup>133</sup>, de forma a que os entrepostos dos distribuidores se limitem a reencaminhar os produtos para as lojas e se evite a constituição de *stocks* nos centros de distribuição.

Para um distribuidor não existe qualquer interesse em fazer *Crossdocking* com produtos de um só fornecedor - o eterno problema de “massa crítica”. Só tem interesse em investir em

---

<sup>132</sup> Gonzalez, M<sup>a</sup>.V. (1996): “Relaciones Production-Distribution, objetivos y ventajas de la cooperacion a largo plazo”, Madrid: *Distribution y Consumo*, Janeiro.

<sup>133</sup> Trata-se do manuseamento da carga no cais de descarga e de embarque.

instalações e em sistemas automáticos de classificação e separação de produtos, se for grande o volume de produtos tratados dessa forma.

Face a estes benefícios das partes envolvidas na transacção, a nova filosofia negocial, aliada às novas tecnologias de informação, comporta um ganho adicional para todas as partes - um jogo de soma não nula.<sup>134</sup>

Del Barrio<sup>135</sup>, considera que se o sector quer estar preparado para os desafios do sec. XXI deverá, entre outros aspectos, implementar sistemas de informação que ajudem a identificar as alterações e a adaptar-se às mesmas; pensar sobre as diferentes categorias de produtos de uma forma autónoma e tratar a informação como um valor para os consumidores e uma ferramenta para captar novos clientes.

Entre as novas formas de relacionamento entre os diversos intervenientes no canal de distribuição (produtor - grossista - transportador - retalhista), aparecem sistemas integrados de programas a que deverá ser dada uma especial atenção, nomeadamente o ECR - *Efficient Consumer Response*.

Abordar-se-á então o ECR como uma possibilidade de aproveitar as sinergias das tecnologias de informação dentro de uma estratégia pacífica de cooperação.

Numa segunda fase, iremos apresentar o EDI (*Electronic Data Interchange*) como a ferramenta ideal, essencial para o manuseamento das novas tecnologias de informação.

### 5.1. ECR (*Efficient Consumer Response*)

O ECR é uma técnica que visa modificar o pensamento e toda a forma de actuar da empresa. Orientada para dar a resposta adequada às necessidades do consumidor, e para isso, se necessário, modificando toda a cadeia de valor, desde a produção até à distribuição.

---

<sup>134</sup> Gonzalez, M<sup>a</sup>.V. (1996), "Relaciones Production-Distribution, Objectivos y Ventajas de la Cooperacion a Largo Plazo", *Distribution y Consumo*, Janeiro.

<sup>135</sup> del Barrio, J. (1992), "El Managment de los 90: Distribuidores y Fabricantes aprendem a vender"; *Expansión*, Abril.

ECR define-se, pois, como um movimento global na indústria de bens de consumo que terá profundas implicações nas empresas, a nível estratégico, cultural e na partilha de visão com os seus parceiros.

O comité executivo do ECR Europa<sup>136</sup> promoveu um estudo sobre o ECR, denominado “Projecto VCA (*Value Chain Analysis*)”. Foi realizado pela Coopers & Lybrand e conclui que, na Europa, a utilização do ECR levará a que os custos operacionais na cadeia de abastecimento alimentar baixem, nomeadamente os relacionados com os *stocks*, de 40%, traduzindo-se em margens de 5,7% nos preços ao consumidor.<sup>137</sup>

O projecto VCA sublinha, igualmente, a importância de oito aspectos considerados fundamentais, sem os quais nada será alcançado, que afectam diferentemente os produtores e os distribuidores em função do seu papel na cadeia de valor. São eles: *scanning* com elevado grau de exactidão; encomendas automatizadas; reposição contínua; optimização das promoções; planeamento do sortido; operações fiáveis; produção sincronizada e integração de fornecedores.

O mesmo estudo diz ainda que a redução dos custos advém principalmente de duas fontes:

1. dos custos de operação, em que se verificam cerca de 4,8% do total de 5,7% dos benefícios para o consumidor (que podem ser reduzidos fundamentalmente através de cinco conceitos de melhoria: introdução de novos produtos, produção sincronizada, optimização das promoções, operações fiáveis e integração de fornecedores);
2. dos custos de inventário, em que se verificam os restantes 0,9%.

No contexto dos conceitos que estamos a utilizar, o ECR pode ser considerado como um ambiente interactivo, onde vários intervenientes agem de uma forma estruturada, sequencial e organizada.

---

<sup>136</sup> Conjunto de empresas produtoras e distribuidoras que formaram uma associação para desenvolverem e difundirem o ECR na Europa

<sup>137</sup> “ECR em Genebra: O consumidor é decisivo para o negócio”, *Revista “Distribuição Hoje”*, Fev., 1996.

Figura 13 - ECR - Multidisciplinaridade de Funções



Fonte: EURO - *retailing trends, outlooks & insights*, Nielsen Internacional, 1995.

Existem, pois, muitos exemplos da necessidade de criar uma uniformização quanto à utilização das novas tecnologias. Um distribuidor consegue pouco retorno do seu investimento em *scanners*, na recepção, enquanto os seus fornecedores aplicarem códigos de barras. Um fornecedor consegue pouco benefício com a melhoria da sua eficácia de fabrico, com base no seu investimento em reposição contínua, enquanto a maioria dos seus clientes não aplicar a reposição contínua.

O estudo "Efficient Consumer Response" produzido pela Kurt Salmon Associates, e publicado pelo FMI em 1993, desenvolveu cinco princípios-guia que articulam concisamente a estratégia ECR. São eles:

1. concentração (produtores/distribuidores) constante em fornecer valor ao consumidor: melhores produtos, melhor qualidade, melhor sortido, melhor serviço *in-stock* e melhor conveniência, com menos custos ao longo de toda a cadeia;
2. condução do processo por líderes do negócio comprometidos, determinados na substituição de antigos paradigmas de relações comerciais de *win/lose*, por alianças comerciais mutuamente lucrativas *win/win*;
3. uso da informação de modo preciso e atempado para apoiar decisões efectivas de *marketing*, produção e logística. Esta informação fluirá externamente entre parceiros, através do EDI, utilizando os *standards* oficiais e, a nível interno, influenciará um uso mais produtivo e eficiente da informação num sistema de base informática;

4. fluidez do produto utilizando processos que acrescentam valor, desde o final da produção/embalagem (produtor) até ao carrinho de compras do consumidor, de forma a assegurar que o produto certo esteja disponível na altura certa;
5. uso de um sistema comum e coerente de medição do desempenho e respectivas compensações, que se concentre na eficácia do sistema total (isto é, mais valor através de custos reduzidos, inventário mais baixo e melhor utilização dos activos), que identifique claramente as potenciais compensações (isto é, rendimento e lucro acrescidos) e que promova uma partilha equitativa destas.

Deste modo surgiram no mercado diversas aplicações que têm por objectivo não só fornecer ferramentas de gestão, mas também a introdução de procedimentos e “linguagens” comuns.

Alguns programas de apoio à gestão das empresas são sumariamente apresentados no seguinte quadro:

**Quadro 20 - Seis famílias de ECR**

| ECR IN OPERATIONS                      | REF. | ARTICULAÇÕES  |
|--|------|---|
| <i>Product flow</i>                    |      |   |
| <i>Efficient Operating Standard</i>    | EOS  | Grossistas e retalhistas trabalham em conjunto otimizando a substituição dos produtos                         |
| <i>Efficient Product Replenishment</i> | ER   | Grossistas e retalhistas cruzam informação com o objectivo de assegurar os níveis de <i>stock</i> constantes. |
| <i>Information flow</i>                |      |   |
| <i>Efficient Information</i>           | WA   | Grossistas e retalhistas trabalham em conjunto com vista a reduzir os custos das actividades logísticas.      |
| <i>ECR IN MARKETING</i>                |      |   |
| <i>Efficient Store Assortment</i>      | ESA  | Maximizar o <i>marketing mix</i> pelo espaço disponível.  |
| <i>Efficient Promotion</i>             | EP   | Reduzir os custos e aumentar a influência das promoções.  |
| <i>Efficient Product Development</i>   | EPD  | Desenvolver o produto.  |

Fonte: Supplier - Retailer collaboration in supply chain management; A study conducted for The Coca-Cola Retailing Research Group - Europe, May, 1994.

O objectivo destas ferramentas é potencializar a troca de informação entre todos os elementos da “cadeia de valor alimentar”/canal de distribuição.

Será a cooperação uma alternativa à competição? Ou será antes uma nova forma de competição?

Alguns autores pensam que na próxima década a estrutura da competição mundial será completamente diferente do que foi nos anos setenta, oitenta e noventa. Vêem-na como uma vasta rede de alianças múltiplas e evolutivas entre dezenas de grandes concorrentes em cada sector. Pôr em comum recursos, para aumentar o efeito experiência em matéria de produção ou de investigação, ou trocar tecnologias entre redes de distribuição serão, por exemplo, práticas correntes, que não excluirão que associados num domínio sejam concorrentes noutro.<sup>138</sup>

As razões que motivam as empresas a colaborarem entre si, são de natureza diferente: assegurar o acesso a tecnologia complementar; reduzir e partilhar custos de I&D; captar conhecimentos tácitos e a tecnologia do parceiro; encurtar o ciclo de vida do produto; aceder a mercados estrangeiros; aceder a pessoal altamente qualificado e a recursos financeiros.<sup>139</sup>

Evidentemente que cada empresa apresenta uma realidade específica. Por vezes as empresas cooperam apenas porque não podem - ou, pelo menos, ainda não podem - fazer outra coisa. Os acordos envolvem, muitas vezes, concorrentes que lutam por estabelecer ou conservar a sua competitividade face aos líderes.

Obviamente que a maximização (ou optimização) do lucro é o objectivo comum. Assim, todos os intervenientes devem não só colaborar na elaboração de questões que irão melhorar a ferramenta que constitui o ECR, como também participar de uma forma activa na resposta à mesma.

Normalmente uma das formas de colaboração é a formação de associações entre elementos dos canais de distribuição, que normalmente são três tipos: cooperativos, contratuais ou

<sup>138</sup>

Détie, J.P. (1993), *Strategor, Política Global da Empresa*, Lisboa: Pub. Dom Quixote, pp. 168.

<sup>139</sup>

Lisboa, Grupo de, (1994), *Limites à Competição*, Lisboa: Publicações Europa - América, pp. 58.

administrativos. Cada tipo de canal requer uma estrutura diferente para objectivos comerciais idênticos.

Um dos exemplos clássicos dos promotores deste novo ambiente de cooperação preconizado para o sector, é a colaboração para a definição da dimensão ideal de um produto: caixas maiores (que provoca economias de escala na produção e transporte) ou mais pequenas (que possibilita menores *stocks* e menos espaço ocupado nas prateleiras nas lojas).

Com os actuais sistemas de medição, poucas pessoas vêem um possível benefício em criar embalagens mais pequenas: o gestor da fábrica não vê (custos laborais mais elevados); o gestor de produto não vê (custos de embalagem mais elevados); o gestor de armazém grossista não vê (custos de trabalho de selecção mais elevados) e o gestor de loja não vê (custos de trabalho de *stockagem* mais elevados).

No entanto, para muitos dos produtos de baixa rotação, reduzir a dimensão da caixa e diminuir os inventários em 30%, ou mesmo 40%, origina uma redução das despesas fixas da loja imputáveis ao produto, superior ao custo extra dos outros passos, por exemplo.<sup>140</sup>

As “poupanças” nos custos, alcançadas através da aplicação desta estratégia (onde o caso acima apresentado é um exemplo), resultarão em reduções de custo ao longo da cadeia, assim como em poupanças financeiras à medida que aumenta a rendibilidade dos *stocks* e de activos fixos.

Podem ser definidas quatro estratégias para alcançar estes benefícios, apresentadas no quadro a seguir.

---

<sup>140</sup> “ECR em Genebra: O consumidor é decisivo para o negócio”, Revista “Distribuição Hoje”, Fev. 1996.

## Quadro 21 - “Poupanças” através do ECR

Como % dos preços médios ao consumidor

| Estratégia                            | “Poupança” |            |       | Principais áreas de impacte  |
|---------------------------------------|------------|------------|-------|--|
|                                       | custo      | financeira | total |  |
| Product-mix de loja eficiente         | 1,3%       | 0,2 %      | 1,5%  | Aumento das vendas e da margem bruta/m <sup>2</sup> ; rotações de inventário acrescidas.   |
| Reposição eficiente                   | 2,8%       | 1,3%       | 4,1%  | Encomenda automatizada na loja e no armazém, logística fluída, danos reduzidos, redução dos <i>stocks</i> do fornecedor e do distribuidor grossista.         |
| Promoção eficiente                    | 3,5%       | 0,8%       | 4,3%  | Eficiência no armazém, nos transportes, na administração e no fabrico; redução da compra antecipada e dos inventários do fornecedor e da despesa em armazém. |
| Desenvolvimento de produtos eficiente | 0,9%       | neg.       | 0,9%  | Menos lançamentos fracassados; produtos com mais valor.  |
| TOTAL (%)                             | 8,5        | 2,3        | 10,8  |  |

Fonte: *Efficiente Consumer Response*, Kurt Salmon Associates, 1993.

As empresas não introduzirão todas estas capacidades ao mesmo tempo. A sua aplicação e consequente integração necessitam de “tempo”. As alterações assinaladas implicam mudanças profundas na estrutura económica da “cadeia de valor” e, consequentemente, na composição competitiva de todos os seus elementos.

Evidentemente que existem entraves à adopção destas alterações por parte dos intervenientes na “cadeia de valor” do ECR, nomeadamente os custos comportados.

O maior custo para as empresas que adoptam o ECR será, de facto, o custo em pessoal. A mudança cultural torna-se dolorosa à medida que as pessoas têm que renunciar a hábitos e práticas artesanais e têm que adoptar novos procedimentos. Isto exigirá um investimento contínuo em educação e formação a todos os níveis, mudanças estruturais nas relações de dependência organizacionais e novas medições de avaliação do desempenho pessoal dos trabalhadores.

A sua implementação completa faz-se a partir da aplicação das melhores práticas actualmente em uso limitado (em desenvolvimento ou em processo de planeamento) pelas empresas líderes. A implementação de melhores práticas é normalmente alcançável por qualquer fornecedor e distribuidor através de processos de imitação - *Benchmarking*.



Actualmente, as poupanças alcançadas pela utilização do ECR em Portugal são ainda muito reduzidas, em comparação com as expectativas, o que se deve à falta de “massa crítica”, particularmente por parte dos fornecedores (indústria).

Se o ECR pretende ser o ambiente em que todos os sistemas e programas deveriam dialogar num princípio multidisciplinar, o EDI deve ser considerado como a linguagem e o modo (procedimento) de comunicar

A abordagem com mais detalhe sobre o EDI (*Electronic Data Interchange*) afigura-se de grande relevo, não só pela sua importância como instrumento e ferramenta de suporte estratégico e económico, mas também, e essencialmente, porque será naturalmente a “escola” de onde emerge a ordenação social e jurídica de modo a que a utilização das tecnologias de informação se torne uma vantagem competitiva.

## 5.2. EDI (*Electronic Data Interchange*)

EDI<sup>141</sup> é um termo genérico para designar a comunicação directa de dados de computador para computador, constituindo um bom exemplo da importância de normas para o acesso à informação tecnológica. Assim, ele é gerido por dois tipos de normas:

1. As que permitem uma interacção entre os computadores;
2. Aquelas que definem as estruturas de dados transmissíveis.

As normas das estruturas de dados definem a concepção de diversos “formulários electrónicos” que normalizam os tipos de mensagens, de facturas, de comandos, de listas de preços, de avisos de recepção, etc. Estas normas são definidas pelo EDIFACT<sup>142</sup> (Echange de Données Informatisées pour l’Administration, le Commerce et le Transport).

Utilizando o EDI, os diversos documentos comerciais - facturas, ordens de pagamento, guias de remessa, etc. - são convertidos em mensagens formatadas de acordo com *standards* aprovados por uma dada comunidade com interesses comuns e específicos (sector farmacêutico, sector

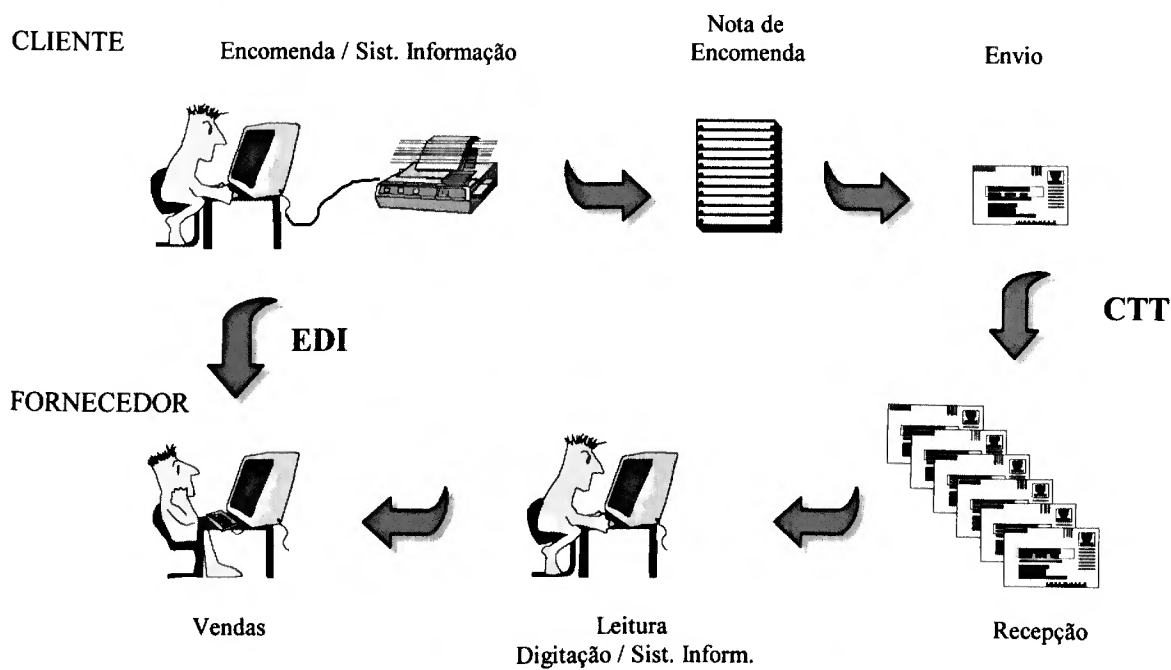
---

<sup>141</sup> Este capítulo tem como base de investigação o trabalho realizado pelo autor para a cadeira Tecnologias de Informação, do Prof. Doutor Helder Coelho com o título “EDI”; Abril de 1995.

<sup>142</sup> EDI para “Administração, Comércio e Transporte”.

automóvel, etc.). Depois, são electronicamente transferidos (através de meios de telecomunicação) entre os parceiros envolvidos.

**Figura 14 - EDI: Transferência Electrónica de Documentos**



Assim, em substituição dos documentos de papel, surgem agora mensagens eletrônicas. Isto é, a transferência de dados entre os computadores das empresas, e processada sem intervenção humana e sem suporte de papel.

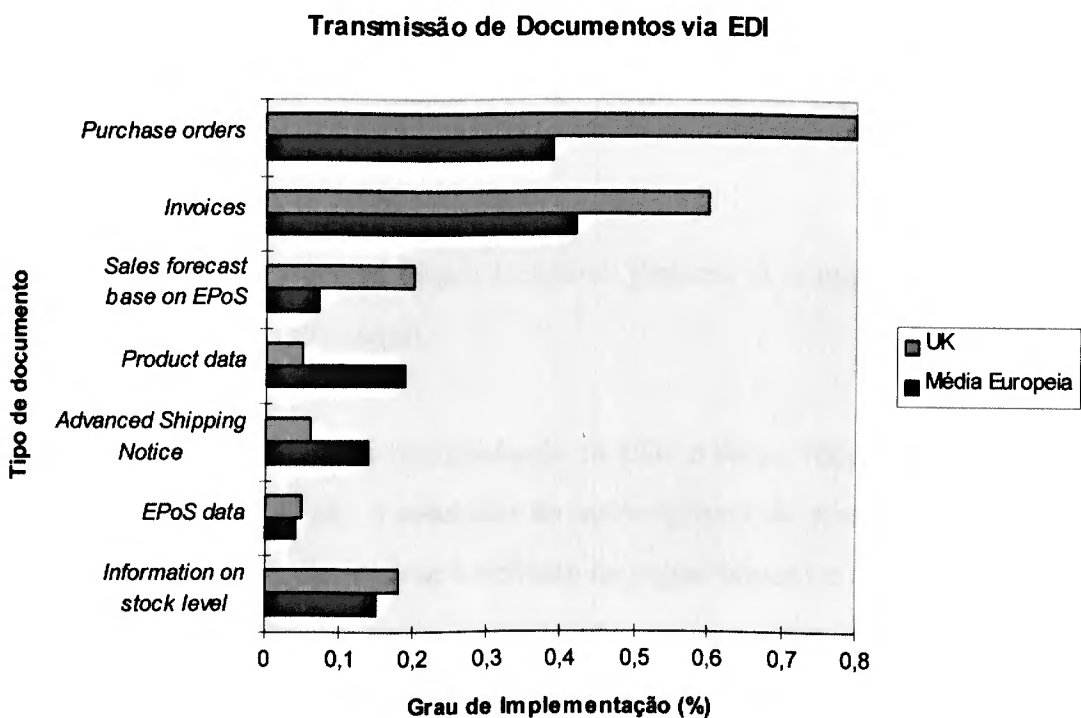
Em todos os casos em que o EDI foi adoptado, verificou-se que a sua rentabilização é tanto maior quanto maior fôr a fusão com o ambiente aplicativo informático já existente. No entanto, a sua introdução não é uma questão meramente técnica.

Ao situar-se, como já foi referido, num plano estratégico, a inserção do EDI nas empresas é, sobretudo, uma questão organizacional, que mobiliza plenamente as administrações (bem como os responsáveis das áreas de *marketing*, financeira, comercial, de aprovisionamento, etc.), e ainda os organismos estatais apropriados.

A comprovar isto, a experiência mostra que, nas empresas que seguiram a via EDI, os aspectos da organização cobrem 80% de todo o esforço de organização, contra 20% no que diz respeito à parte técnica.<sup>143</sup>

O estudo realizado pela “Coca Cola Retailing Research Group-Europe”, já citado, estimava o grau de implementação do EDI nas diferentes funções das empresas retalhistas e grossistas (Fig. 15).

**Figura 15 - Relação da Utilização do EDI para Transmissão de Documentos na Inglaterra e na Europa**



Fonte: Supplier - Retailer collaboration in suply chain management; A study conducted for The Coca-Cola Retailing Research Group - Europe, May, 1994.

Do gráfico retira-se que o grau de implementação do EDI na UE é elevado ao nível das encomendas (cerca de 80%) e das emissões de facturas (cerca de 65%). Relativamente às restantes disponibilidades, apenas se realiza uma pequena percentagem. Também é facilmente perceptível que a Inglaterra se encontra substancialmente mais avançada do que o resto da UE.

<sup>143</sup> Melo, João, (1990), *EDI, Introdução à Transferência Electrónica de Dados*, 2ª Ed., Lisboa, IAPMEI, Nova Lisboa Gráfica, pp. 20.

Em Portugal começam a dar-se os primeiros passos na utilização do EDI.

Tendo como pano de fundo a distância existente entre Portugal e a média da UE, as questões técnicas e organizacionais que se devem aprofundar são, nomeadamente:

- análise custos/benefícios;
- segurança da informação;
- auditoria da informação;
- implicações jurídico-legais;
- obstáculos de natureza vária.<sup>144</sup>

A imprescindibilidade de diversos tipos de *standards* para um funcionamento eficaz do EDI é uma das primeiras conclusões que se podem tirar do exposto nos parágrafos anteriores.

Somente pela aplicação rigorosa desses *standards* poderão os computadores transferir e processar eficazmente a informação.

Basicamente existem dois tipos de *standards*, os EDI e os de “comunicação”. No que refere ao *standards* EDI, são o resultado da convergência de *standards* de sintaxe e *standards* de mensagens. Os primeiros definem as regras básicas a que deve obedecer a estrutura dos dados, a fim de que os computadores possam entender a ordem pela qual esses mesmos dados são enviados e recebidos; os segundos definem o significado e formato dos elementos de informação utilizados. Por seu turno, os *standards* de comunicação estabelecem a linguagem (protocolos) que os computadores utilizam para “falarem” entre si.

Ora, na prática, é necessário que os sistemas informáticos das empresas que pretendam passar a negociar via EDI, sejam apetrechados para o efeito, ou seja, que disponham de *software* EDI que assegure:

- a tradução dos dados produzidos pelas aplicações informáticas (e guardados sob um determinado formato interno) para um outro formato conforme com um dado *standard*

<sup>144</sup>

Melo, João, (1990), ob. cit., pp. 34.

EDI. Este *software* dito *translation software* poderá também produzir mensagens EDI a partir de écrans de recolha interactiva;

- a transmissão da informação entre os computadores dos parceiros envolvidos, conforme um dado *standard* de comunicações.

No que respeita à transmissão de dados, referiu-se nos parágrafos anteriores a necessidade de se dispôr de um suporte de comunicações interligando os computadores das empresas que adoptarem o EDI. Enquanto o universo dos interlocutores de uma empresa fôr bastante limitado, é possível, sem encargos excessivos, apetrechar os sistemas informáticos desta com o número de “portas” de comunicação e protocolos apropriados para manter diálogos EDI com os restantes membros daquele universo.

Esta situação torna-se insustentável se o número de interlocutores fôr mais vasto e houver acentuada heterogeneidade de *standards* EDI e de *standards* de comunicações.

Assim sendo, é incontestavelmente mais eficiente e menos dispendioso recorrer a uma terceira entidade que, dispondo de uma infraestrutura adequada - Rede de Valor Acrescentado (VAN)<sup>145</sup> - funcionará como interface eficaz nos aspectos atrás apontados, além de fornecer outro tipo de serviços.

Tanto para as empresas em que as transacções comerciais se fazem com base em documentos de papel, como para aquelas que já trabalham com mensagens EDI, a segurança da informação pode ser perspectivada do seguinte modo: autenticação, integridade, confidencialidade e aceitação/não-repúdio.

Para uma melhor interpretação da problemática da segurança da informação importa apresentar as características da segurança no modelo clássico em contraponto com as do modelo EDI.

Assim, no modelo clássico:

1. Os documentos, quando necessário, são autenticados por meio de uma assinatura manuscrita cuja validade é confirmada por alguém autorizado a fazê-lo; assim, a assinatura manuscrita assegura a autenticação.

---

<sup>145</sup>

*Value Added Network*

2. A integridade dos documentos pretende assegurar que a informação por eles veiculada não é alterada, desde o momento de emissão até à entrega no seu destino.
3. A confidencialidade é um atributo de alguns documentos (repare-se que um catálogo de preços não tem que ser confidencial ...), cujo objectivo é garantir que o conteúdo desses documentos não é interceptado e registado por entidades indesejáveis, mas somente pelos destinatários explicitamente identificados.
4. A aceitação/não-repúdio tem por objectivo certificar que certos documentos (cuja importância o justifique) são, de facto, entregues aos destinatários e por estes aceites, a fim de que não possa ser negada a sua recepção (aspecto fundamental no caso concreto das encomendas).

No modelo EDI, as exigências de segurança obedecem aos mesmos critérios, só que, naturalmente, estes são concretizados dum modo muito diferente.

Em qualquer empresa que adopte o EDI, existem duas componentes sobre as quais recai fortemente a segurança dos dados:

1. os sistemas informáticos das próprias empresas, e nestes, algumas aplicações especiais (ex: rotinas de transferência de fundos entre instituições bancárias);
2. as redes de telecomunicações (nomeadamente as VAN) a cujos serviços, eventualmente, recorram.

Para uma dada “comunidade EDI” (ex.: o sector farmacêutico ou o dos transportes) poderão ser previamente acordados quais os níveis de segurança e os tipos de mensagens electrónicas aplicáveis, a fim de que também estas fiquem isentas de eventuais:

- falsificações/fraudes;
- corrupção accidental/erro;
- repúdio/não-aceitação pelo destinatário;
- encaminhamento errado;
- acesso não-autorizado por terceiros.<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup>

Melo, João, (1990), *EDI, Introdução à Transferência Electrónica de Dados*, 2ª Ed., Lisboa, IAPMEI, Nova Lisboa Gráfica, pp. 35.

Na prática, nem todo o tipo de mensagens electrónicas necessitará do mesmo grau de segurança. De facto, as empresas deverão avaliar, de entre os vários dados, aqueles que exigem segurança máxima e aqueles que a não exigem, segundo a natureza/importância da informação transmitida, e também a relação entre níveis de segurança e o agravamento de custos inerente.

No modelo EDI, além da segurança proporcionada pela utilização de *passwords*, quer pelos sistemas informáticos, quer pelas redes de comunicações, também os quatro pontos atrás referidos são concretizados electronicamente.<sup>147</sup>

Assim, para assegurar a confidencialidade das mensagens electrónicas, recorre-se à *criptagem* destas. Trata-se dum processo de codificação dos dados de forma a torná-los indecifráveis (*data scrambling*), de modo a só poderem ser decodificados pelo destinatário autorizado.

A autenticação (agora denominada “assinatura electrónica”)<sup>148</sup> envolve a verificação da validade das mensagens enviadas e recebidas, sendo realizada por processos que detectam e corrigem erros; assegura, igualmente, a integridade das mensagens, garantindo que não chegam alteradas ao destino.

A possibilidade de os utilizadores (empresas) recorrerem aos serviços duma VAN, proporciona um meio de garantir a aceitação/não-repúdio das mensagens EDI. Um dos serviços fundamentais que as VAN disponibilizam é o das *mailbox*. Cada utilizador possui um órgão da VAN, dito *Clearing Center* ou Câmara de Compensação, uma *mailbox* que recebe todas as mensagens EDI que lhe são destinadas e provenientes de outros parceiros.

Assim, o utilizador comunica directamente com a *mailbox* e não com os sistemas dos seus interlocutores. Nestas condições, o *Clearing Center*, na medida em que monitoriza o

---

<sup>147</sup> OECD, (1997), *Electronic Commerce, Opportunities and Challenges for Government, Science Technology Industry*, Paris, pp. 54.

<sup>148</sup> OECD, (1997), *ob. cit.*, pp. 55.

acesso às *mailbox*, proporciona a possibilidade de as mensagens serem aceites, de facto, e a impossibilidade de rejeição por parte dos destinatários.

A utilização dos serviços das VAN deverá ser feita com base no pleno conhecimento das suas totais implicações no que respeita à confidencialidade da informação.

Segundo Fletcher, o crescimento do EDI e o seu relacionamento com o *just-in-time* “terão o maior impacte no plano estratégico, uma vez que contribuirão decisivamente para a alteração do equilíbrio nas relações vendedor-comprador, alterando a configuração das barreiras à entrada e o posicionamento competitivo das empresas”.<sup>149</sup>

Os sistemas EDI deverão permitir identificar todo o intercâmbio de dados, quer internamente, quer entre a empresa e os seus parceiros, ou entre a empresa e uma dada VAN. Estes dados são guardados durante um período de tempo suficientemente longo para permitir às partes envolvidas na transacção comercial recorrerem a uma auditoria, se necessário.

Isto proporciona a identificação imediata de:

- quais os produtos/marcas/modelos procurados;
- qual a respectiva distribuição sazonal e quantidades dessa procura;
- qual o perfil ou características dos principais interessados/clientes.<sup>150</sup>

e ainda:

- despistar discrepâncias entre o conteúdo dos ficheiros do sistema e das transacções a decorrer;
- controlar as ordens de encomenda, promovendo a conciliação entre estas e as facturas (umas e outras recebidas e enviadas naturalmente, sob a forma de mensagens electrónicas), de forma a validar os instrumentos;
- introduzir alguma inteligência no sistema, através de critérios que permitam detectar lapsos que possam converter-se em erros graves.

---

<sup>149</sup> Fletcher, Keith (1990), *Marketing management and information technology*, Prentice Hall International, Hertfordshire, pp. 132.

<sup>150</sup> OECD, (1997), ob. cit., pp. 62.



A transição de um mundo de negócios de documentos de papel com assinaturas manuscritas, para um outro com mensagens electrónicas, levanta questões que abalam o sistema legal tradicional, nomeadamente: o valor jurídico dos documentos e registos electrónicos, os aspectos contratuais entre os parceiros envolvidos e a imputação de responsabilidades.

No respeitante ao valor jurídico dos documentos e registos electrónicos, é imprescindível que as organizações estatais competentes reexaminem as normas legais apropriadas, promovendo o seu reconhecimento jurídico.

No que concerne aos aspectos contratuais entre parceiros envolvidos há que referenciar o modelo clássico. Neste modelo, sempre que uma transacção comercial ocorre, os respectivos termos contratuais e outras condições apropriadas podem ser formalmente expressos em documentos de papel aplicáveis e associados àquela transacção. No modelo EDI, este procedimento não é praticável, ou seja, não é viável que sempre que ocorra uma transacção electrónica, os termos do contrato e condições acompanhem essa transacção. É, pois, necessário que os aspectos contratuais entre os parceiros envolvidos (ex.: termos de pagamento, etc.) sejam firmados uma única vez e considerados válidos para todas as transacções EDI que ocorram durante o tempo de vigência do contrato.

Finalmente e relativamente à imputação de responsabilidades, quando se abordou o problema da segurança, referiu-se que uma das facilidades proporcionada pelas VAN é possibilitar a inspecção do conteúdo das mesmas através da verificação da conformidade das mensagens do utilizador com um dado *standard* EDI.

A abordagem da problemática descrita pode realizar-se recorrendo ao designado *data backup and recovery*, que é uma outra facilidade oferecida por algumas VAN e consiste no registo paralelo dos dados transmitidos para salvaguarda dos mesmos, em caso de avaria ou *crash* do sistema. E, tal como o serviço anterior, pode proporcionar eventualmente a utilização menos escrupulosa ou fraudulenta ou, ainda, a apropriação indevida da informação por entidades estranhas.

Estes aspectos, e outros de igual natureza, não podem ser apenas objecto dos termos do contrato entre utilizadores e a VAN, já que tais procedimentos não autorizados podem ser levados a cabo por terceiros, aos quais quer os primeiros, quer os segundos são completamente alheios.

É, pois, imperioso que, além dos contratos, também o sistema jurídico cubra estes aspectos, tanto mais potencialmente gravosos quanto maior a integração dos sistemas de informação das empresas com a “filosofia” EDI.

### **5.2.1. Uma dupla perspectiva: a administração e os particulares**

Ao nível das relações comerciais, as empresas ao utilizarem o EDI, criam o que se pode denominar de *law in action*, ou seja, o enquadramento jurídico foi criado “ex-ante” através de “auto- regulação” dos utilizadores.

Contudo, esta é uma visão apenas parcelar, devido à necessidade de relacionamento entre os utilizadores e a Administração Pública, nomeadamente no campo aduaneiro e no fiscal.

Em Portugal, e particularmente nos países influenciados pelos códigos da legislação francófona, a lei exhibe a persistência de minuciosas obrigações contabilísticas e fiscais assentes ainda, em grande medida, no suporte papel.

A questão que se coloca é a criação de documentos à prova de falsificação!

Será importante realçar que não basta só estudar os condicionalismos técnicos da EDI ou investir na normalização, é preciso também integrar os estudos jurídicos neste percurso, de modo a emergir uma harmonização legislativa, necessariamente enquadrada por uma iniciativa supranacional.

### **5.2.2. Os meios técnicos e os meios jurídicos**

Hoje, os meios técnicos respondem às necessidades - “puxados” pela procura em constante evolução - desde o binómio óbvio *hardware/ software*, às redes de valor acrescentado, aos *standard* nas mensagens, às ciências auxiliares (como o cada vez mais

falado “direito da segurança”), passando pela discussão à volta das questões da assinatura digital e da homologação.

No campo jurídico, os *interchange agreements* (produto da escola anglófona) vêm permitindo a sustentação do EDI, no sentido de regular a componente técnica quando ela é, ainda, indefinida, como a remissão de determinados *standards* ainda não impostos legal ou administrativamente.

Há que materializar o chamado valor probatório dos documentos emitidos por computador, através de normas de natureza geral sobre prova, contidas nos grandes Códigos: Civil, de Processo Civil e de Processo Penal.

Não se pode considerar que existam sectores da ordem jurídica que constituam obstáculos à plena afirmação do EDI. Pelo contrário, é ao direito dos contratos que se vai buscar o fundamento da única “legislação” EDI existente, precisamente aquela que as partes fazem sua quando elaboram acordos ou optam por modelos existentes de *interchange agreements*.

O panorama descrito foi realizado na base de um quadro que designaríamos de “modernização”. Tendo em conta as tecnologias já disponibilizadas para o efeito, fica em aberto um vasto campo para a “modernização potencial” assente nas tecnologias emergentes e futuras.

Embora se vislumbre uma acentuada propensão para que em Portugal se acompanhe de um modo expresso tais evoluções, atendendo até ao perfil dos investimentos que controlarão de forma crescente o tipo de comércio em análise é, no entanto, de referir a preocupação sublinhada por Mateus (1995) de que “a especialização de uma pequena economia reflectirá, sempre, independentemente do seu nível de endividamento, enviesamento face às grandes economias, que resulta quer de menor dimensão de mercado interno, quer de menor dotação de recursos”.<sup>151</sup>

<sup>151</sup>

Mateus, A; Brandão de Brito, J.M.; Martins, V. (1995), *Portugal XXI: Cenários de Desenvolvimento*, Lisboa: Bertrand Editora, pp. 156.

## 6. O impacte da logística na reestruturação da actividade grossista

A logística é o braço organizacional da actividade do comércio. No entanto, só a partir da segunda metade deste século, com o advento da moderna distribuição e das tecnologias informáticas é que as suas competências começaram a ser estudadas de uma forma articulada. Anteriormente, era estudada como uma actividade proeminentemente militar, de onde herdou a metodologia e disciplina.

A logística é a gestão da distribuição física e integra todas as funções como a planificação, implementação e controle do fluxo eficiente de matérias-primas, recursos de produção e produtos finais, desde o ponto de origem até ao consumo. Estas funções podem incluir, entre outras, serviço ao cliente, controle de inventários, serviços de reparação, manuseamento de mercadorias, compras, recuperação e tratamento de desperdícios, distribuição, transporte e armazenamento.<sup>152</sup>

Trata-se de uma actividade multifacetada em que as novas tecnologias de informação e telecomunicação tornaram possível a análise de cada uma das várias funções de uma forma autónoma, e, concomitantemente, manuseá-las de modo a modelizar os comportamentos dos vários instrumentos da logística.

A estratégia de algumas empresas no sentido de utilizarem as TIT para se aproximarem dos vários intervenientes na cadeia de valor do comércio alimentar (permitindo deste modo o ganho de tempo e espaço de diálogo para o desenvolvimento de novos serviços) constitui um exemplo de exploração das capacidades específicas num espírito de parceria, reduzindo substancialmente o risco e os custos relativos das operações logísticas e estimulando comportamentos de inovação e flexibilidade.

De facto, os principais vectores da inovação comercial nas empresas respeitam à flexibilidade e à “resposta rápida”.

A flexibilidade traduz-se na capacidade de adaptação a um mercado em constante mutação, onde as solicitações tendem a ser cada vez mais específicas.

---

<sup>152</sup>

Tomado de Ballou, R. (1991), *National Council of Physical Distribution Management*,

A resposta rápida exige igualmente uma agilização da empresa e a redução do tempo de processamento das encomendas.<sup>153</sup>

No seguimento desta ideia, apresenta-se de seguida um quadro com o relacionamento entre as actividades logísticas e os grupos funcionais.

**Quadro 22 - Agrupamento Funcional das Actividades da Logística**

| Actividades Logísticas   | Grupos Funcionais                      |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Circulação interna</li><li>• Circulação externa nacional e internacional</li><li>• Escolha do modo de transporte</li><li>• Escolha do tipo de veículo (frota)</li><li>• Escolha entre frota própria e de terceiros</li></ul> | Transporte                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão do armazém</li><li>• Planeamento do armazém</li><li>• Gestão dos centros de distribuição</li><li>• Planeamento dos centros de distribuição</li><li>• Selecção dos locais de armazenamento e distribuição</li></ul>    | Gestão das infraestruturas da empresa  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Compras (<i>purchasing</i>)</li><li>• <i>Stock</i> de produtos</li><li>• Serviços de apoio administrativo</li><li>• Movimentação de produtos devolvidos</li></ul>  | Constituição e gestão de <i>stocks</i> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Movimentação e reaproveitamento de desperdícios</li><li>• Movimentação de materiais</li><li>• Embalagem</li></ul>  | Movimentação de materiais              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Processamento de ordens</li><li>• Previsão da procura</li><li>• Programação da produção</li></ul>  | Comunicação e informação               |

Fonte: Adaptado de K. Williamson, Daniel M. Sptizer Jr. e D. Bloomberg (1990); *Modern Logistic Systems: Theory and practice*; Journal of Business Logistics, nº 11, pp. 72.

Williamson, Sptizer e Bloomberg (1990) referem a existência de uma série de actividades básicas associadas com a logística. Cada actividade desenvolve competências específicas dependentes quer do canal de distribuição em que actua, quer do tipo de produto e de cliente.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Corado Simões, Victor (1997) , *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE, pp. 165.  
<sup>154</sup> Adaptado de Williamson, K., Daniel M. Sptizer Jr. E Bloomberg, D. (1990), *Modern Logistic Systems: Theory and practice*; *Journal of Business Logistics*, ( 11), pp. 72.

Ballou (1991) considera que a logística empresarial engloba todas as actividades relacionadas com o transporte-armazenamento de produtos que têm lugar entre os pontos de aquisição e os pontos de consumo.<sup>155</sup>

A capacidade dos gestores conseguirem maximizar as competências referidas ditará a posição competitiva das suas empresas.

É no entanto importante separar o conceito de “logística” do de “distribuição física”. A distribuição física pode ficar reduzida a uma só função, o transporte, enquanto que a logística integra um conjunto enorme de tarefas e funções que produzem valor entre a produção e o consumo.

Pode-se, pois, entender a logística como a função integradora das competências nucleares do negócio.

A concepção estratégica da logística define actualmente a reflexão sobre o desenvolvimento das actividades de distribuição física, que não devem ser olhadas dentro da empresa como actividades isoladas, mas sim integradas com as outras funções.

Christopher, M. (1992) destaca como pontos críticos da logística:

- a explosão dos serviços aos clientes, baseados na realidade de que, hoje, a procura se baseia tanto na qualidade, como nos serviços a ela ligados. Daí que as empresas encontrem nos serviços logísticos, sede de criação de vantagens competitivas diferenciadas;
- a direcção estratégica do tempo de comercialização dos produtos: cresce a volatilidade da tecnologia e encurta progressivamente a vida dos produtos;
- a integração organizacional: o que se exige é orientar os princípios de relação entre empresas, nomeadamente a cooperação e a planificação conjunta dos produtores e dos distribuidores;

---

<sup>155</sup> Ballou, R.H. (1991), *Logística Empresarial : Control Y Planificación*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

- a gestão por objectivos: os fenómenos assinalados anteriormente outorgam uma destacada importância à direcção da empresa, “pressionada” a alcançar objectivos sucessivos e de ordem superior;
- a globalização dos mercados: a globalização dos mercados impõe que as empresas, independentemente do seu tamanho, planifiquem as suas actividades, particularmente as logísticas, em termos de mercados que vão para além dos antigos mercados locais e nacionais.<sup>156</sup>

Efectivamente a logística faz hoje parte do planeamento das empresas, como uma função capaz de acrescentar valor ao produto, e através da qual é possível ganhos consideráveis de produtividade.

Uma análise dos custos da logística deve revelar o peso relativo de cada função dentro da estrutura de custos da empresa.

**Quadro 23 - “Custos logísticos” na estrutura de custos de uma empresa**  
(análise a 270 empresas)

| Custos de                 | % s/ vendas |
|---------------------------|-------------|
| Administração             | 2,4         |
| Transporte                | 6,4         |
| Manutenção e inventários  | 3,8         |
| Armazenamento             | 3,7         |
| Empacotamento             | 4,3         |
| Tratamento das encomendas | 1,2         |
| Total                     | 21,8        |

Fonte: W. Stewart, "Physical Distribution: key to improved volume and profits" *Jornal de Marketing*, Jan. 1985

Do quadro anterior retemos o elevado peso do transporte, seguido do empacotamento, da manutenção/ inventários e do armazenamento.

Deste modo, iremos desenvolver os temas referentes ao transporte, gestão de *stocks*, e pela sua particular importância, às economias de escala como causa principal da formação de centrais de compra.

<sup>156</sup> Christopher, Martin (1986), *The Strategy of Distribution Management*, Oxford: Heinemann Professional Publishing Gower Publ., pp. 74.

6.1. Transporte

A actividade genérica do transporte trata do movimento físico dos materiais, matérias-primas, produtos, desde a sua origem até ao seu ponto de consumo.

A actividade do transporte assume-se nas empresas como uma importante fonte de custo quando não convenientemente gerida, criando, deste modo, problemas às outras áreas funcionais. A capacidade de articulação externa das empresas, criando parcerias com empresas especialistas nesta área permite manter a frota própria das empresas de distribuição com uma pequena taxa de quilómetros em vazio, assim como uma maior e melhor acessibilidade aos serviços de manutenção e gestão da frota.

Isto permite defender a tese de que a gestão do transporte é cada vez mais um negócio de especialistas, uma vez que nem os distribuidores nem os produtores parecem querer apostar numa gestão de frota totalmente autónoma dos operadores, delegando, pelo contrário, parte dessa tarefa a empresas especializadas.<sup>157</sup>

Quadro 24 - Factores que influenciam a formação do preço no serviço do transporte

| Factor                     | % de transportadores para os quais o preço é influenciado por este factor |
|----------------------------|---|
| Natureza da mercadoria     | 76  |
| Traçado da rota            | 55  |
| Encontrar carga no retorno | 48  |
| Relação tempo médio/ km    | 67  |
| Tamanho e tipo do veículo  | 75  |
| Tipo de cliente            | 80  |

Fonte: DGTT, Estudo da tipologia dos mercados e a formação dos preços no transporte por estrada

A análise do Quadro 24 confirma que existe um equilíbrio relativo entre os vários factores críticos, implicando que a empresa tenha que actuar sobre diversas variáveis, ajustando-as em função das alterações sistémicas e organizacionais.

6.2. Gestão de stocks

Pode-se dizer que, enquanto que o transporte acrescenta valor ao produto (pelas suas próprias características), a gestão de *stocks*, sendo também constituída por um conjunto de

<sup>157</sup> Subcontratando empresas especialistas em logística e com frotas próprias.



grupos funcionais, acrescenta o valor do tempo ao produto, através da constituição de *stocks* nos locais onde eles se tornam mais necessários e nas quantidades mais convenientes.<sup>158</sup>

O controle do nível de *stocks* é realizado através do inventário. O inventário de *stocks* é uma provisão de materiais que tem como objectivo principal facilitar a continuidade do processo produtivo e a satisfação dos pedidos dos clientes. O inventário actua, pois, como regulador dos ritmos de entrada e saída dos produtos.

O processo de reposição do nível de *stocks* é simples. Genericamente, os centros de distribuição tradicionais recebem os produtos em paletes e colocam-nos em caixas. Entretanto, as ordens da loja são encaminhadas para o armazém de entregas, que prepara a encomenda por loja. Este método funciona bem para a maioria das linhas. Os algoritmos de reabastecimento calculam as previsões e os níveis mínimos seguros de *stocks*.

No caso de produtos perecíveis, foram desenvolvidas técnicas de escoamento para reduzir os *stocks* no centro de distribuição. As lojas passam as encomendas ao fornecedor de forma permanente. As encomendas principais são separadas no cais, usando um sistema *pick by line* (as mercadorias com mais tempo de armazenagem são as que se colocam na frente das prateleiras).

No referente aos inventários e armazenamento, existem hoje modernas aplicações informáticas apoiadas em poderosas infraestruturas de telecomunicação que, através da utilização do EDI, permitem diminuir o peso dos inventários, bem como diminuir o risco de falhas na contagem e existência de “pontos de ruptura de *stocks*”.

Podem-se citar os seguintes objectivos básicos da gestão de *stocks*:

- Reduzir o risco: geralmente não se conhece com elevado grau de certeza a procura da mercadoria num período, mesmo que próximo;
- Reduzir o imobilizado financeiro;
- Facilitar o transporte e a distribuição do produto.<sup>159</sup>

A constituição e gestão de *stocks*, como é confirmado no quadro 25, representa um peso significativo na estrutura de custos das empresas, para além de ser um dos indicadores primários de imagem aos clientes.

**Quadro 25 - “Custos do stock” na estrutura de custos de uma empresa sobre o capital investido em stocks**

| Custos de  | %  |
|--|----|
| Armazém e movimentação                                   | 4  |
| Seguros  | 1  |
| Perdas por produto danificado, fora de prazo ou obsoleto | 3  |
| Capital investido  | 9  |
| Total  | 17 |

Fonte: Coopers & Lybrand, (1996); Uniarme; Actualização do Cenário 2000; Março de 1996.

Deste quadro pode-se concluir quanto é importante o aumento da rotação de *stocks* na estrutura de custos de uma empresa. A elevada facturação que as empresas deste sector têm, aliada à pequena margem bruta que praticam, torna o controle da rotação de *stocks* imprescindível à gestão (Quadro 26).

**Quadro 26 - Rotação de Stocks das Principais Empresas Grossistas Portuguesas (1992-1994)**  
(meses)

| Empresas     | 1992 | 1993 | 1994 |
|--------------|------|------|------|
| Makro        | 17,6 | 18,7 | 17,8 |
| Recheio      | 10,1 | 9,9  | 10,3 |
| Modis        | 17,7 | 15,4 | 10,0 |
| Grula        | 12,7 | 16,4 | 18,3 |
| Coopertorres | 12,7 | 10,5 | 11,1 |

Fonte: Distribuição Hoje

A Modis apresenta um rácio muito baixo em 1994, em parte motivado pela abertura de um novo entreposto compósito<sup>160</sup> na Azambuja, com uma área de 20 500 m<sup>2</sup>. No caso da Grula assiste-se a uma melhoria constante neste rácio, essencialmente devido a melhorias significativas ao nível da implementação das TIT.

Existe uma tendência generalizada no sector para a construção de grandes entrepostos logísticos dotados de tecnologias de informação e de telecomunicação modernas, situados

<sup>159</sup> Adaptado de Mendez, J.L. (1995), Una Aproximacion a la Logistica; *Distribución y Consumo*, Oct./ Noviembre

<sup>160</sup> Entreposto com áreas à temperatura ambiente, e outras com temperaturas e humidade controladas.

em zonas centrais e servidos por boas acessibilidades substituindo, assim, as várias lojas grossistas espalhadas pelo país, conseguindo deste modo consideráveis economias de escala, optimizando o uso das frotas e agilizando os fluxos de perecíveis (produtos frescos).

### **6.3. Economias de escala**

A logística tem capacidade de proporcionar uma série de economias de escala em algumas componentes da sua função. Burt (1983) classifica estas economias de escala em quatro grupos:

1. Economias derivadas da necessidade de se dispôr de excedente de capacidade em algumas das componentes, nomeadamente no transporte e armazenamento;
2. Diminuição do volume de armazenamento;
3. Economias derivadas da especialização do trabalho;
4. Economias que se obtêm nas existências à medida que se aumentam as vendas (relação entre as quantidades óptimas da encomenda e o volume de vendas do produto, que reduz a relação existências/vendas).<sup>161</sup>

As economias de escala estão pois, enquanto resultante de um processo de crescimento e adaptação estrutural, à procura de vantagens de custos associadas à grande dimensão. Em boa verdade, as vantagens de dimensão podem ser optimizadas indirectamente através da participação em “centrais de compra”.

### **6.4. Centrais de compra**

De acordo com Beguino (1994), podemos distinguir dois tipos de centrais de compras, numa óptica de autonomia/responsabilidade, face aos membros que as compõem: centrais de compras e centrais de (compras) referência.

Uma central de compras é uma instituição constituída por uma ou mais empresas do sector do comércio, agindo de forma autónoma, cujo objectivo é centralizar as compras dos seus associados por forma a dispôr de uma maior força negocial junto dos fornecedores.

---

<sup>161</sup> Adaptado de Mendez, J.L. (1995), Una Aproximacion a la Logistica; *Distribución y Consumo*, Oct./ Noviembre

Enquanto que o primeiro tipo age por conta dos seus associados, cabendo-lhe a função e a responsabilidade da tomada de decisões, sendo assim um “agente de compras integrado”, o segundo tipo apenas centraliza e colhe informação.

Em termos jurídicos, as centrais de compras assumem em Portugal diferentes formas: Sociedades Anónimas, Cooperativas e Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE)<sup>162</sup>, verificando-se uma certa proliferação, essencialmente de cooperativas de consumidores ou de pequenos retalhistas. De todas destacaram-se a Uniarme, actualmente, com cerca de 25 empresas associadas e a Eloseculorum (Elos) existente desde 1996, como resultante da Ucrepa, fundada em 1977.

A evolução das centrais de compras mostra uma tendência para a fusão e a integração, de modo a obter economias de escala.

O aumento da concorrência no sector retalhista num contexto de globalização, centrada essencialmente no preço, levará certamente ao desenvolvimento de centrais de compra europeias. A Roland Berger & Partner<sup>163</sup> no seu trabalho “*La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*” estima que, no ano 2000, cerca de 28% das compras dos retalhistas na UE serão canalizadas através de eurocentrais, existindo mesmo países onde esse valor deverá ultrapassar os 50%.

Esta trajectória estratégica implicará grandes mutações sistémicas. Por um lado, potenciará o desenvolvimento das centrais de dimensão europeia graças à cooperação entre os grandes grupos europeus do sector da distribuição, implicando que as compras/negociações às empresas produtoras de escala europeia serão cada vez mais comuns, do que resultará também um acréscimo de força na fase negocial em relação a estas. Por outro lado, a função de reaprovisionamento desenvolver-se-á com o apoio de modelos mais centralizados, suportados pelas TIT.

---

<sup>162</sup> Beguino, M.A. (1994), *Centrais de Compras*, Lisboa: Série Monografias nº 10; DGcP, pp.11.

<sup>163</sup> A Roland Berger & Partner, “*La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993*”.

Deste modo, os tempos de resposta às encomendas dos retalhistas serão cada vez menores, possibilitando diminuir o espaço de armazenagem de modo a aumentar a área de venda e minimizar os custos de *stockagem*.

Todas estas alterações apontam para uma visão mais alargada da logística, consubstanciada:

1. na organização de redes centradas no multimodalismo e na diversificação das rotas de tráfego para uma espécie de “corredor logístico” que ligará as grandes regiões europeias;
2. no desenvolvimento de serviços Euronacionais que aspiram a cobrir a totalidade do mercado europeu através de corredores logísticos unindo centros de distribuição regionais;
3. na estruturação, mediante plataformas logísticas a três níveis: locais (a sua zona de intervenção tem um raio de acção entre 0 e 30 Km); regionais (a sua zona de intervenção estará situada entre 30 e 300 Km) e, por último, os grandes centros de distribuição que tenderão a gerir o sistema (os seus raios de acção chegarão aos 700 kms). Estas plataformas logísticas permitirão capacidade para criar valor às mercadorias, oferecendo fiabilidade e entrega na data prevista e prestação de serviços graças às TIT;
4. na utilização, por parte dos fabricantes, de novos sistemas de organização da produção nomeadamente o “just-in-time”.<sup>164</sup>

## **6.5. Logística: uma oportunidade para a actividade grossista**

Como vimos ao longo do trabalho, o tecido comercial Português tem vindo progressivamente a ser alterado em função de uma competição aguerrida entre todos os intervenientes da cadeia de valor do sector.

O contexto actual da actividade grossista apresenta características estruturais novas, nomeadamente:

---

<sup>164</sup> Fiore, C. (1992); *La Logistica en Europa. Una nueva estrategia-cliente*, Madrid: Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- Os métodos de distribuição inovadores reduzem os níveis e a velocidade de rotação dos *stocks*, particularmente na actividade retalhista. Os *lead times*<sup>165</sup>, p.e., sofreram uma redução de semanas para dias.
- A introdução do ECR está a diminuir os níveis de *stocks* nos armazéns, quer dos fabricantes como dos distribuidores. Sempre que possível, os bens são entregues nas lojas directamente, o que elimina o duplo manuseamento. Simultaneamente, maximiza o tempo de vida do produto nas “mãos” dos distribuidores<sup>166</sup>, tornando possível a venda de linhas onde a moda é a tónica.
- Para controlar dezenas de milhares de referências, muitas delas vendendo menos de duas caixas por semana, torna-se crucial o balanço entre o espaço ocupado na prateleira, o tamanho da embalagem, o *lead time* e a frequência das entregas.
- Têm sido desenvolvidos, a partir de sistemas EPOS<sup>167</sup>, processos de reabastecimento automático para as encomendas das lojas, baseados nas vendas a cada momento.

Os períodos de crise estimulam a inovação. É nas épocas de “vacas magras”<sup>168</sup> que as empresas são forçadas a pensar mais no futuro e na renovação da sua gama de “produtos”, ao mesmo tempo que existe disponibilidade de tempo para se concentrarem no desenvolvimento de novos negócios.

Este novo contexto competitivo implica novas atitudes por parte dos empresários do sector.

Assim, as empresas grossistas vêem-se perante a necessidade de assumir uma estratégia de articulação externa com o mercado. Em Portugal, a Grula tem vindo a realizar um percurso de reconversão das suas actividades nucleares e melhoramento das competências específicas com um êxito reconhecido e, como tal, objecto de análise.

## 6.6. O exemplo da Grula

A Grula, Grupo Lisboa de Abastecimento de Produtos Alimentares, é a maior cooperativa portuguesa de retalhistas do ramo alimentar. Foi fundada em 1971, com 32

<sup>165</sup> Tempo de reposição das mercadorias.

<sup>166</sup> A maior rotação de *stocks* implica um menor risco de o produto ultrapassar o tempo de vida

<sup>167</sup> *Electronic Point Of Sales*

<sup>168</sup> Dussauge, P. e Ramanantsoa, B., (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris: McGraw-Hill, pp. 125.

sócios. Em 1982, sob a presidência de António Dias de Almeida<sup>169</sup>, a Grula iniciou um processo de crescimento consolidado. Nesse ano a cooperativa vendeu 420 mil contos.

Tem actualmente cerca de 17 000 associados e 726 trabalhadores e facturou em 1996 sensivelmente 42 milhões de contos, situando-se entre as 50 maiores empresas do país e em quarto lugar no *ranking* das empresas grossistas.

### 6.6.1. O crescimento como opção estratégica

Como já foi referido, as estratégias de crescimento podem assumir duas modalidades: crescimento interno e crescimento externo.

As formas de crescimento externo assumem características particulares em relação ao investimento interno, na medida em que a empresa sai de uma relação linear, directa, com o investimento, para opções de envolvimento com outros parceiros, implicando problemas negociais, por vezes complexos.<sup>170</sup>

Face ao novo contexto competitivo, em 1988 a Grula iniciou um processo de consolidação interna e de expansão<sup>171</sup>, desenvolvendo para tal uma série de fusões com cooperativas de retalhistas regionais e implantando-se em várias zonas do território nacional de modo a ganhar dimensão, conquistando, deste modo, maior poder negocial.

Este processo de crescimento por concentração horizontal teve modalidades diferentes, desde a aquisição, a tomada de participação e fusões, tendo revitalizado algumas cooperativas que estavam em crise, através de apoio económico, transferência de *know how* e formação profissional e culminou com a criação da empresa Eloseculorum (que costuma utilizar a denominação abreviada de “Elos”) em 1995, onde a Grula tem uma participação de 46% no capital social.

---

<sup>169</sup> Esta equipa ainda se mantém, tendo entrado em 1988 a Dr<sup>a</sup> Teresa Albuquerque para o lugar de Adjunta da Presidência, e posteriormente nomeada Directora-Geral.

<sup>170</sup> Barata Preto, Jorge (1993), ob. cit., pp.54.

<sup>171</sup> Crescimento externo.

A Elos, criada num espírito de cooperação entre empresas do sector cooperativo (com 80% da estrutura do capital social) e outros parceiros (também do sector do comércio) representa um passo fundamental para a criação de dimensão e sinergias entre empresas da actividade grossista. A Elos gere um conjunto de 54 *cash and carry* e entrepostos, tem uma área de armazenamento total de 600 000 m<sup>2</sup>, emprega cerca de 2 000 pessoas e o volume de vendas das empresas sócias rondou em 1996 os 130 milhões de contos.

Contudo, o processo de integração organizacional entre os vários sócios da Elos não está a ser pacífico, em virtude das culturas empresariais dos gestores/cooperantes das várias associadas nem sempre serem iguais.

Numa perspectiva estratégica, a Grula tem adoptado uma política de expansão numa lógica de grupo<sup>172</sup>, criando novas empresas nas áreas que dirigem o seu crescimento, oferecendo ainda aos seus associados serviços complementares no domínio da mediação de seguros (MediGrula), sistemas informáticos (Neosis) e contabilidade. Para além desta investida na área dos serviços, apostou também no comércio a retalho, apresentando a particularidade de tentar entrar num negócio em parceria com os associados que já tenham competências no sector, mas que possuam capacidade para aceitar as alterações sistémicas e organizacionais necessárias para revitalizar os seus negócios.

Esta lógica de criação de novas empresas, utilizando a empresa original como embrião de um mini-grupo económico, vai ao encontro dos seus associados, na medida em que normalmente participa com eles no esforço financeiro, viabilizando muitas vezes, deste modo, o investimento.

Dentro deste contexto, Freire (1995) apresenta a filosofia *kaisen*, de origem japonesa, em que os programas colectivos de melhoria nas organizações nipónicas são empreendidos no âmbito de grupos de criatividade, círculos de qualidade ou simplesmente no desempenho diário das funções. Não requerem por isso grandes investimentos em equipamentos

---

<sup>172</sup>

Corado Simões, Victor (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa: GEPE, pp. 61.



sofisticados, bastando apenas a conjugação dos esforços e o desempenho dos participantes.<sup>173</sup>

### 6.6.2. A aposta nas tecnologias de informação e telecomunicação

Desde cedo que a Grula aderiu às novas tecnologias de informação, com o objectivo de dispôr de ferramentas eficazes para o apoio à sua gestão.

Quando da abertura do seu *cash and carry* no Lumiar, em 1984, já a Grula dispunha de um computador com terminais, destinado às tarefas administrativas e financeiras<sup>174</sup>. Logo nessa altura, a empresa foi uma das pioneiras no sector do comércio a utilizar a leitura óptica dos códigos de barras.

Em 1988, quando da criação da sua primeira filial em Santarém, esta foi inaugurada já informatizada e com o seu computador ligado à sede do Lumiar, através da Rede de Dados X.25<sup>175</sup>. A partir daí todas as novas filiais, actualmente 16, “nasceram” informatizadas e com os seus computadores interligados à sede.

Assim, as TIT assumem hoje um papel fundamental na Grula, assegurando a comunicação de todos os fluxos financeiros, logísticos e comerciais entre as filiais e a sede, através da interligação dos seus computadores por *modems*.

### 6.6.3. Integração com o Comerciante Retalhista

Para além do processo de crescimento por concentração horizontal e da criação de novos negócios (diversificação), a Grula adoptou a partir de 1991 uma estratégia de crescimento por concentração vertical, particularmente com a actividade de retalho introduzindo novos

---

<sup>173</sup> Freire, Adriano (1995), *Gestão Empresarial Japonesa, lições para Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo, , pp. 155.

<sup>174</sup> Nível “I” referido no cap. 3

<sup>175</sup> Tipo de meio de comunicação virtual através de rede que liga vários pontos (comunicadores)

conceitos, nomeadamente os supermercados e a cadeia *discount* com um parceiro Francês - Normandie Picardie<sup>176</sup>.

**Quadro 27 - Conceitos de Comércio do grupo Grula**

| Supermercado | Discount  | Lojas de<br>Conveniência | Grossista |
|--------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Super Compra | Le Mutant | Maxi Grula<br>Mini Grula | Grula     |

Fonte: Grula

A Supercompra iniciou a actividade em 1991 e actualmente tem cerca de 30 unidades comerciais e facturou em 1996 cerca de 5 milhões de contos. Estão implantadas geograficamente entre Braga e Vendas Novas e, de uma forma geral, caracterizam-se por unidades de 800 m<sup>2</sup> de área de vendas, com 4 a 6 caixas de saída (POS), que comercializam entre 3 500 e 5 000 referências.

O conceito desconto foi introduzido no *portfolio* da Grula em 1993 com a insígnia Le Mutant - em esquema de *franchising*. A cadeia dispõe presentemente cerca de 14 lojas. A cooperativa disponibiliza o conceito *hard discount* a todos os associados interessados em abrir lojas ou alterar o tipo das suas lojas.

Para os associados, uma vantagem adicional do *franchising* é a sua reduzida probabilidade de insucesso. “É frequentemente referido que, enquanto 90% das pequenas empresas comerciais abrem falência no prazo de cinco anos a contar da data do início de actividade, apenas 8 a 10% dos franchisados têm igual sorte.”<sup>177</sup>

No entanto, a grande aposta foi realizada no designado projecto de Comércio Integrado Grula (CIG) com as insígnias Maxi Grula e Mini Grula, de parceria<sup>178</sup> com os seus associados retalhistas num processo simples de partilha de interesses, embora mantendo a autonomia jurídica e financeira dos comerciantes já instalados.

<sup>176</sup> Cooperativa de consumo Francesa.

<sup>177</sup> Hall, P. e Dixon, R. (1990), *Franchising, uma nova forma de negociar*, Lisboa: Editorial Presença, pp. 22.

<sup>178</sup> “A cooperação entre membros do mesmo canal pode converter-se num autêntico impulsionador da modernização e competitividade da distribuição”, pp.101.

#### 6.6.4. Projecto Comércio Integrado Grula

A Grula, através de uma sua participada, a Neosis<sup>179</sup>, implementou o projecto *Telematic* para a venda à distância, uma aplicação multimédia, englobando voz, dados e imagem. Esta solução de *cash and carry* virtual está a funcionar na cooperativa desde 1995, utilizando em média 18 000 referências e constitui a maior rede de acessos digital ligada a uma organização em Portugal. Estão envolvidas mais de 300 lojas de associados Grula, que utilizam a aplicação para fazerem as suas encomendas a 10 *cash and carry* Grula.

O processo de elaboração da encomenda é simples. O utilizador tem acesso à rede através de uma *password*. De seguida surge a imagem dos produtos em destaque. Sempre que se justifique, a aplicação pode apresentar uma ficha técnica sobre o produto, sendo também possível obter informação sobre os produtos em promoção. Introduce-se de seguida a quantidade da encomenda, a data da entrega pretendida e a forma de pagamento.

O projecto *Telematic* criou uma diferenciação, que constitui uma importante vantagem competitiva em relação aos concorrentes<sup>180</sup>, pela novidade que introduziu no mercado, com benefícios significativos, tanto para a Grula como para os associados.

Ao nível da Grula, os principais benefícios são: a fidelização dos associados, o aumento das vendas, o acréscimo de notoriedade, a possibilidade de comercialização de novos serviços, e a maior rotação dos *stocks*.

Os benefícios para os seus associados podem-se identificar como: realização das encomendas na loja, actualização automática dos preços de compra, possibilidade de actualização automática dos preços de venda (quando em campanhas promocionais concertadas) e menor quantidade de *stocks*.

---

<sup>179</sup> “O Neoshop, sistema de comércio electrónico desenvolvido pela Neosis, foi premiado pelo projecto europeu ESIS (*Europeian Survey of information Society*). O prémio destinava-se ao produto mais inovador desenvolvido em Portugal, em termos sociais e tecnológicos.” in *Semanário Económico* de 24/10/97, (563).

<sup>180</sup> Monópolio relativo

O projecto *Telematic* foi o impulsionador de um movimento de modernização que, com o apoio do programa Procom<sup>181</sup>, permitiu em 1995, a alavancagem do “Projecto Comércio Integrado Grula”.

Face às dificuldades competitivas sentidas pelas empresas que não se adaptavam às alterações estruturais entretanto surgidas, colocavam-se desafios a todos os actores do canal de distribuição para encontrarem fórmulas para as ultrapassarem.

O projecto CIG surgiu com o intuito de revitalizar o denominado comércio tradicional, permitindo aos retalhistas a modernização dos seus pontos de venda, bem como a aplicação de novos métodos de gestão para melhor organizarem os seus negócios, oferecendo, assim, benefícios não só a quem aderisse ao projecto (o pequeno/médio comerciante retalhista), como também, a quem o “patrocinasse”<sup>182</sup> (neste caso, a Grula).

O objectivo era que a parceria possibilitasse aproveitar as sinergias e a partilha das experiências bem sucedidas.

A formação profissional, a escolha do *product-mix*, a definição do *lay-out* da loja e a introdução das TIT foram os elementos que permitiram o sucesso aos intervenientes no projecto.

A solução informática do projecto, implementada para a gestão da loja, vai desde a facturação, gestão de tesouraria e gestão de vendas até à gestão de *stocks*. A acompanhar a componente informática foram realizados investimentos ao nível da formação profissional, da alteração e uniformização das fardas e da decoração. Foram ainda criadas uma imagem e denominação<sup>183</sup> comuns a todas as lojas.

---

<sup>181</sup> Programa de Incentivo ao Pequeno Comércio lançado, em 1994, pelo MCT.

<sup>182</sup> Na mesma altura foi apoiado um outro projecto da empresa Manuel Nunes & Fernandes que apresenta outras características, mas também está a ter um grande sucesso na aceitação por parte do comércio tradicional.

<sup>183</sup> MaxiGrula e MiniGrula

A evolução da aceitação progressiva, por parte do comércio tradicional, desta solução é confirmada no quadro seguinte.

**Quadro 28 - Novos Associados Grula Devido ao CIG**

( Dados recolhidos em Setembro 1997)

| Anos         | Nº Sócios Novos | Nº Total Sócios | Peso (%)     |
|--------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 1993         | 1               | 7               | 14,29%       |
| 1994         | 0               | 26              | 0,00%        |
| 1995         | 5               | 55              | 9,09%        |
| 1996         | 10              | 108             | 9,26%        |
| 1997         | 8               | 72              | 11,11%       |
| <b>TOTAL</b> | <b>24</b>       | <b>268</b>      | <b>8,96%</b> |

Fonte: Grula

De acordo com o quadro acima representado constata-se que o número de novos sócios que associaram à Grula com o único objectivo de aderirem ao projecto de Comércio Integrado (CIG) apresentou um peso relativamente elevado no ano de arranque do mencionado projecto, apesar de possuir apenas 8 lojas abertas tendo, posteriormente, decrescido.

Contudo, a partir do ano de 1995, já com o apoio do Procom, o valor dos mesmos começou a crescer, atingindo no corrente ano um valor ligeiramente superior ao do ano transacto, o que assume particular relevância devido ao facto de os valores apresentados para o ano de 1997 respeitarem, apenas, aos três primeiros trimestres do ano.

A difusão do projecto é uniforme em termos espaciais, apresentando no entanto uma maior concentração nos distritos do Porto, Lisboa e Setubal.

È precisamente nestes distritos que a quota de mercados dos hipermercados é superior, assim como o nível sócio-económico dos empresários do sector e dos consumidores, o que torna mais acessível a decisão e consequente adaptação aos novos conceitos pelos vários intervenientes no canal de distribuição.

Mais uma vez o enquadramento exterior condiciona as estratégias a desencadear pelas empresas.

No final de Setembro do corrente ano o projecto CIG integrava 282 lojas repartidas pelas duas insígnias: MaxiGrula e MiniGrula. Os dados referentes às lojas integradas, no que respeita à distribuição geográfica, estão detalhados no Quadro 29

**Quadro 29 - Número de Lojas por Distrito por Insígnia**

| <b>Distrito</b>         | <b>Nº Lojas<br/>MaxiGrula</b> | <b>Nº Lojas<br/>MiniGrula</b> | <b>TOTAIS</b> | <b>Peso (%)</b> |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Aveiro</b>           | 2                             | 3                             | 5             | 1,77%           |
| <b>Beja</b>             | 4                             | 5                             | 9             | 3,19%           |
| <b>Braga</b>            | 10                            | 8                             | 18            | 6,38%           |
| <b>Bragança</b>         | 1                             | 2                             | 3             | 1,06%           |
| <b>Castelo Branco</b>   | 8                             | 8                             | 16            | 5,67%           |
| <b>Coimbra</b>          | 5                             | 2                             | 7             | 2,48%           |
| <b>Évora</b>            | 10                            | 14                            | 24            | 8,51%           |
| <b>Faro</b>             | -                             | 1                             | 1             | 0,35%           |
| <b>Guarda</b>           | 5                             | 4                             | 9             | 3,19%           |
| <b>Leiria</b>           | 2                             | 2                             | 4             | 1,42%           |
| <b>Lisboa</b>           | 45                            | 61                            | 106           | 37,59%          |
| <b>Portalegre</b>       | 6                             | 4                             | 10            | 3,55%           |
| <b>Porto</b>            | -                             | -                             | 0             | 0,00%           |
| <b>Santarém</b>         | 10                            | 13                            | 23            | 8,16%           |
| <b>Setúbal</b>          | 21                            | 15                            | 36            | 12,77%          |
| <b>Viana do Castelo</b> | -                             | 1                             | 1             | 0,35%           |
| <b>Vila Real</b>        | 1                             | 2                             | 3             | 1,06%           |
| <b>Viseu</b>            | 5                             | 2                             | 7             | 2,48%           |
| <b>TOTAIS</b>           | <b>135</b>                    | <b>147</b>                    | <b>282</b>    | <b>100,00%</b>  |

Fonte: Grula

No que respeita às insígnias, deve realçar-se o maior número de lojas MiniGrula abertas, apesar de o total de lojas se encontrar bastante equilibrado, quer no total nacional, quer no total de lojas de cada distrito. O distrito que apresenta maior desfasamento é o de Lisboa, facto esse que poderá estar associado ao elevado número de lojas localizadas no interior da cidade e aos pequenos espaços existentes nessa região.

A cooperativa prevê abrir cerca de 68 lojas ainda este ano, com o intuito de cumprir o objectivo de abertura de 350 lojas definido na assinatura do protocolo com o programa Procom.

Um dos indicadores possíveis para analisar o sucesso do projecto pode ser aferido no quadro que revela o impacte das vendas nas lojas após a adesão ao CIG.

**Quadro 30 - Impacte nas Vendas das Lojas Integradas**

| Crescimento | % Lojas | Nº Lojas |
|-------------|---------|----------|
| < 10%       | 23%     | 65       |
| 10% - 30%   | 51%     | 144      |
| 30% - 50%   | 18%     | 51       |
| > 50%       | 8%      | 22       |

Fonte: Grula

Ao aderir ao projecto, regra geral, as lojas aumentam significativamente o seu volume de negócios. Crescimentos percentuais entre os 10% e os 30% foram alcançados por 144 lojas. Das 282 lojas abertas até ao momento, 22 conseguiram atingir um crescimento superior a 50%, o que por si só é significativo das possibilidades oferecidas pelo projecto.

Nem só as lojas integradas beneficiam com este projecto. Também a Grula, cooperativa que promove o CIG, viu as suas vendas, para as lojas integradas, crescerem progressivamente ao longo dos anos de vida deste projecto, prevendo-se que no final deste ano a totalidade das lojas associadas ao projecto representem 15% do volume de vendas da Grula, o que constitui um acréscimo significativo do peso do projecto *CIG* na estrutura da cooperativa.

**Quadro 31 - Impacte do Projecto nas Vendas Totais da Grula**

| Anos                     | Peso do CIG (%) |
|--------------------------|-----------------|
| 1993                     | 1%              |
| 1994                     | 2%              |
| 1995                     | 4%              |
| 1996                     | 10%             |
| 1997 (Valor Previsional) | 15%             |

Fonte: Grula

Tal como as vendas das lojas integradas, também as suas compras à cooperativa registam um crescimento considerável, sendo o mais frequente na ordem dos 10% a 30%. Contudo, devido ao facto da adesão ao CIG pressupor uma centralização de compras na cooperativa, os crescimentos atingiram valores bastante elevados, quando comparados com os crescimentos de vendas das mesmas lojas.

**Quadro 32 - Impacte nas Compras das Lojas Integradas**

| Crescimento | % Lojas | Nº Lojas |
|-------------|---------|----------|
| < 10%       | 23%     | 65       |
| 10% - 30%   | 30%     | 85       |
| 30% - 50%   | 20%     | 55       |
| > 50%       | 27%     | 76       |

Fonte: Grula

Deve referir-se que, dada a dificuldade de analisar o impacte nas compras das lojas abertas desde 1993, consideraram-se apenas as lojas abertas durante o primeiro semestre do corrente ano, alargando-se, depois o impacte verificado nestas lojas para as restantes da cadeia. Contudo, ao analisar estas lojas está a incluir-se no estudo o impacte imediato da abertura de lojas<sup>184</sup>, o que, naturalmente, inflaciona os valores apresentados, explicação esta que se aplica ao valor elevado considerado no último escalão.

À guisa de conclusão, pode afirmar-se que o CIG é um projecto a nível nacional composto por lojas de duas insígnias presentes em quase todos os distritos do país. Ao aderir a este projecto as lojas garantem crescimentos ao nível da facturação, o que se torna também benéfico para a Grula, na medida em que para além do ganho de notoriedade vê aumentar as suas vendas, função da centralização das compras das lojas integradas na cooperativa.

Pode-se dizer que na relação de cooperação instituída, a logística assume um papel nuclear, actuando sobre as actividades de transacção, comerciais e disponibilidade dos produtos, pelo que se considera que a inovação foi fundamentalmente organizacional e sistémica, compatibilizando o *know how* e os conhecimentos com os meios disponíveis (capacidade de integração do *know how* específico com o *know how* complexo).

#### **6.6.5. Caracterização do enquadramento tecnológico da Grula**

Pela própria natureza das actividades, a colaboração não pode centrar-se apenas nos desafios do presente. Aliás, quando bem compreendidos, os desafios de hoje são também os que resultam da necessidade de preparar a construção do futuro.<sup>185</sup>

<sup>184</sup> A abertura da loja costuma acompanhar uma forte campanha promocional com grandes descontos, o que favorece as vendas.

<sup>185</sup> CESE, (1994), *Livro Verde da Cooperação Ensino Superior-Empresa*, Lisboa, APPACDM, pp.8.

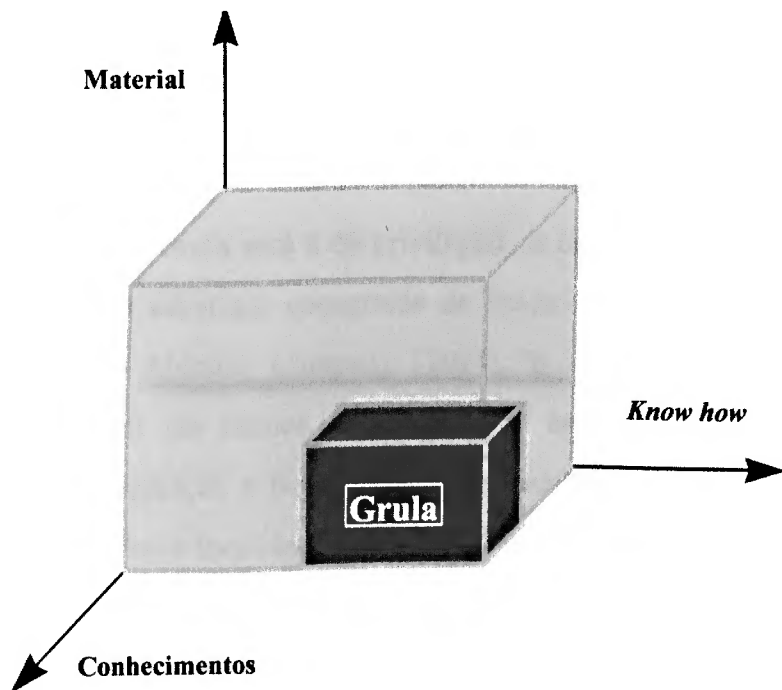


Com efeito, sendo a logística a actividade nuclear em que a empresa desenvolve as suas competências, a Grula necessita de privilegiar as actividades de investigação e de formação profissional. No entanto, quer as actividades de investigação quer as de formação, exigem períodos de maturação muito longos em função do grau de complexidade dos conhecimentos que se torna necessário proporcionar aos parceiros.

Este contexto funciona como uma barreira à entrada por parte dos concorrentes, na medida em que se impõe a necessidade de vencer as diferenças culturais e tecnológicas.

Importa pois enquadrar as competências tecnológicas Grula de acordo com a matriz preconizada sobre a definição da tecnologia.

**Figura 16 - Enquadramento das Componentes da Tecnologia da Empresa Grula**



Fonte: Análise do autor

Da análise da figura depreende-se que a cooperativa avançou essencialmente no eixo dos conhecimentos e do *know how*. Na envolvente em que a Grula desenvolve as suas competências (projecto CIG) a dimensão material não é crítica, pois não é exigido um

elevado nível de sofisticação em termos de tecnologias de base e de aplicação. Isto vem ao encontro do baixo nível de formação dos empregados do sector.

Existe no entanto uma constante necessidade de adaptação e valorização dos seus recursos, que não devem ver-se apenas numa perspectiva de curto prazo. A competitividade seria então sinónimo de capacidade de adaptação ou de improvisação. Mais importante, no médio e longo prazos, é a acumulação sustentada de vantagens competitivas, em particular (porque são estes os eixos críticos da empresa) ao nível da valorização dos recursos humanos e da aquisição de saber especializado.

Em relação à formação e investigação são particularmente longos os ciclos de formação e de maturação: décadas ou gerações constituem as necessárias unidades de medida temporal. E esta realidade só poderá acentuar-se quando a conjugação de meios humanos, materiais e organizativos para a investigação se torna mais exigente, e quando o significado das economias de escala e das grandes unidades empresariais tende a traduzir-se em equipamentos especializados e automatizados.<sup>186</sup>

A virtude dos gestores da Grula será a de privilegiar as capacidades específicas dos seus parceiros dentro de uma estratégia concertada de desenvolvimento sustentado. Como é referido no relatório da Monitor Company (1994) “a vantagem que os fornecedores domésticos proporcionam em termos de inovação e desenvolvimento, com base em estreitas relações de cooperação é bem mais importante do que a facilidade de acesso. Fornecedores e consumidores localizados próximos uns dos outros podem tirar partido de fluxos de informação rápidos e permanentes, projectos de melhoria dos produtos e de processos em comum, bem como da existência de pressões mutuas para progredir.”

Para Godet (1993) admitir que a gestão é a arte de pôr a organização ao serviço da estratégia é assemelhar a expressão “gestão estratégica” a um pleonasma. Este pleonasma conseguiu suplantir o conceito de planeamento estratégico no vocabulário da moda, mas a gestão continua a estar ao serviço de uma estratégia, quer dizer, de objectivos, para os quais é preciso criar um plano operacional (táticas). Nesta óptica, a gestão é apenas um

---

<sup>186</sup> CESE, (1994), *Livro Verde da Cooperação Ensino Superior-Empresa*, Lisboa, APPACDM, pp. 11.

dos objectivos daquilo a que se chama logística: ciência dos movimentos de reabastecimentos.<sup>187</sup>

A Grula está a maximizar as suas competências nos movimentos de reabastecimentos aos seus associados, permitindo que eles vingam e resguardando o seu futuro.

A cooperativa deverá tentar inflectir a tendência crescente do hiato na quota de mercado relativamente às três primeiras empresas do *ranking* da actividade grossista. Para além da continuação de uma estratégia de integração com o retalho, deverá completar a consolidação da Elos.

Muitas empresas do sector enfrentam situações semelhantes. O conhecimento já existe. A necessidade de inovação é evidente. Agora têm que aprender a incorporar a inovação e o espírito empresarial nos seus sistemas. Caso contrário, ver-se-ão superadas por estranhos, que criarão empresas empreendedoras e desse modo tornarão obsoletas as que já existem.<sup>188</sup>

Neste contexto, Mateus (1997) realçou que “a Grula é uma das experiências com significado e mérito, na medida em que é exemplo de uma resposta aos desafios da modernização do sector do comércio e distribuição. A Grula criou um contexto de fórmulas de cooperação e associativismo onde se valorizavam as unidades do pequeno comércio retalhista numa dinâmica de criação de infraestruturas adequadas, de ganho de dimensões e modernização com base em elementos que me parecem fundamentais: a formação dos comerciantes, difusão de novas tecnologias, criação de uma rede nacional de distribuição, entre outros. A Grula representa de facto, um dos caminhos a seguir face aos desafios da modernização e é um bom exemplo de que o pequeno comércio retalhista se pode organizar e, numa lógica de cooperação, pode perfeitamente disputar uma corrida na inovação e modernização. Ou seja, é também um exemplo que mostra que a capacidade de inovar não está tanto dependente da dimensão dos empresários mas, e basicamente, da sua capacidade de leitura das oportunidades e da sua capacidade de fazer obra.”<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> Godet, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica da antecipação à acção*, Lisboa, Dom Quixote, pp. 260.

<sup>188</sup> Ver Drucker, Peter F. (1986), *Inovação e Gestão*, Lisboa, Editorial Presença, pp. 198.

<sup>189</sup> Mateus, A. (1997), Comércio em Portugal, *Revista Grula*, Grula, (50), Julho/Set.

## 7. Consequências da adopção das TIT na actividade grossista

A emergência do peso das TIT no valor das empresas, tem mostrado que a própria natureza dos processos reguladores clássicos da economia está a evoluir.

Após uma “transacção de informação”, ambas as partes detêm a informação que foi objecto da transacção (desde que a capacidade do receptor seja adequada); quem transmitiu a informação não ficou sem ela. O valor económico associado a tal transacção deve, portanto, ser equacionado de um modo totalmente diferente.<sup>190</sup>

Pode, pois, afirmar-se que, actualmente, no sector da distribuição em que a informação é um recurso dominante, uma transacção não é baseada unicamente em processos de troca, mas também de partilha.

Da adopção das novas tecnologias como instrumentos catalisadores das transacções resulta um certo número de consequências nas empresas, que deverão ser geridas de uma forma particular. Essas consequências podem ter implicações relativamente:<sup>191</sup>

- aos indivíduos no seio da empresa;
- à estrutura e ao comportamento da organização;
- à estrutura do sector.

### 7.1. A organização colaborativa

Todas estas alterações no património tecnológico das empresas do sector, ao nível das infraestruturas de informação, implicam necessariamente mudanças ao nível organizacional.

Assim, para o sucesso da sua aplicação nas empresas, terá que existir motivação de todos os implicados no processo, de modo a que a integração de todas as tecnologias seja

---

<sup>190</sup> Caraça, João (1993), *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência*, Lisboa: Gradiva, pp. 43.

<sup>191</sup> CEE (1991), ob. cit.

realizada de forma eficaz. Sem uma afectação de todos os elementos da empresa, os problemas não são detectados, não podendo ser, assim, convenientemente tratados pelos meios que se encontram disponíveis ou pelos que são sub-contratados exteriormente.

Pode-se, pois, considerar que está a emergir uma nova lógica de empresa, em que o factor humano é entendido como um factor de competitividade tão importante quanto o factor tecnológico.<sup>192</sup>

As complexas mudanças tecnológicas, sociais e económicas estão a empurrar as organizações para novas formas de colaboração. Estas pressões estão a desestabilizar as rotinas e as estruturas organizacionais estabelecidas, e comportam custos adicionais, de carácter estrutural, associados à implantação dos sistemas, que têm que suportar uma adaptação rápida a situações novas e imprevisíveis, envolvendo inevitavelmente uma colaboração entre fronteiras anteriormente afastadas: áreas funcionais, locais, empresas e países.

As estruturas e processos baseados em equipas emergem, naturalmente, deste contexto.

O trabalho de equipa é relacional. A qualidade do desempenho assenta na qualidade das interacções, da comunicação e coordenação entre membros da equipa. O controle da gestão é substituído pela coordenação da gestão do trabalho de outros que podem, eventualmente, saber mais do que o gestor, e a tomada de decisão dá-se na equipa, mais do que na hierarquia.

A base para um trabalho de equipa eficaz é, pois, a colaboração, a criação partilhada. A colaboração é um empenhamento conjunto para a realização de um resultado-alvo, com membros da equipa a partilharem a autoridade e a responsabilidade, tal como é necessário nos diferentes estádios das diferentes tarefas.

Tom Peters (1982), na sua obra *In the Search of Excellence*<sup>193</sup> já alertava para a importância da comunicação. Nesse livro fala de empresas nas quais está a surgir uma

---

<sup>192</sup> Kovács, Ilona (1989), Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas Empresas: a Emergência de Novos Sistemas Produtivos, CESO, *Revista Economia e Sociedade*, Nov.

<sup>193</sup> Peters, Thomas (1982), *In the Search of Excellence*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 61/62.

“vida sem hierarquias”, marcada por “ligações densas e ricas” e em que as “contingências das ligações” estão muito melhoradas. Afirma que o aumento da competição exige, paradoxalmente, um aumento da cooperação.

Para possibilitar uma verdadeira cooperação tem que existir flexibilidade e capacidade de adaptação ao nível das pessoas e das empresas. Muitas das tarefas de hoje desaparecerão num futuro próximo, e a muitos empregados de hoje falta a capacidade de desempenhar as tarefas de amanhã.

As empresas que não prestarem atenção às carreiras do seu pessoal, bem como à alteração das tarefas, arriscam-se a ficar com a sua força de trabalho “inutilizada”. Deste modo, o seu capital humano será um recurso desvalorizado. Por vezes, a eventual adaptação, ou mesmo substituição, dos empregados poderá ser mais difícil do que se pensava, implicando elevados custos, não só financeiros como também económicos.

As TIT são muito eficazes como rentabilizadoras do capital humano - quando cortam com a burocracia desnecessária, catapultam capacidades e transformam a qualidade de trabalho dentro de uma organização.

Se as tarefas permanecem as mesmas, ou se são apenas remendadas, a inovação será prejudicada. Se as tarefas mudam, mas as pessoas não querem ou não são capazes de acompanhar essas mudanças, surge o *stress*, a alienação e a incompetência. Se as pessoas e as tarefas mudam, sem a consequente adaptação dos gestores, é de esperar uma perda de respeito e de confiança.

Se a formação profissional segue a mudança técnica, a formação cultural deveria precedê-la. A formação cultural é a preparação necessária para avançar para um novo contexto.

Como factor de mudança, a formação cultural não é um acaso, um curso ocasional. As empresas têm de pensar na formação profissional como um investimento de capital, a ser planeado cuidadosamente, avaliado em termos de retorno comercial e sistematicamente desenvolvido.

O elemento central de qualquer estratégia de formação profissional não é o conteúdo do programa, mas os objectivos comportamentais - não o que as pessoas aprendem com o

curso, mas o que fazem em resultado dele. Com efeito, “as empresas em meios envolventes altamente competitivos têm de se movimentar rápida e frequentemente. Por isso necessitam de uma força de trabalho que rapidamente se ajuste às novas tecnologias, estratégias e práticas concorrenciais”<sup>194</sup>.

## 7.2. Consequências para o pessoal

A Sociedade de Informação encerra em si uma potencial contradição - valoriza o factor humano no processo produtivo, ao transformar o conhecimento e a informação em capital, mas, simultaneamente, desqualifica os novos analfabetos das tecnologias de informação, podendo dar origem a uma nova classe de excluídos.<sup>195</sup>

Neste contexto pode-se dizer que investir nas TIT é também investir nos indivíduos, sob a forma de desenvolvimento, de formação, de conselho e de recompensa.

No entanto, a eventual perda de emprego é, muitas vezes, objecto de preocupação para o pessoal da empresa que adopta a informatização. Deste modo, a adopção das TI deverá ter um especial acompanhamento por parte dos recursos humanos. Como anteriormente se afirma, a alteração ocorre no quadro de uma nova “centralidade” de desempenho dos recursos humanos.

Esta dicotomia encontra resposta na necessidade de reestruturação do conceito de “emprego”, visto que a tecnologia pode modificar directamente a natureza das funções e exigir qualificações profissionais ao nível de toda a empresa, muito diferentes daquelas que eram pedidas anteriormente, ao mesmo tempo que a reestruturação resultante de uma modificação das relações na empresa pode ocasionar um conflito latente no seu seio.

Uma das barreiras (motivadas por resistências à mudança) com que as empresas do sector do comércio em Portugal se debatem é o baixo nível de qualificação dos trabalhadores, tal como se pode observar do Quadro 33.

---

<sup>194</sup> Schuler, Randall e Jackson, Susan E., (1997), Centro de Recursos Humanos: Tomada de posição para o século XXI, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 3, (2), pp. 263.

<sup>195</sup> Sociedade de Informação (1997), *Livro Verde para a sociedade de Informação em Portugal*, MCT, pp. 14.

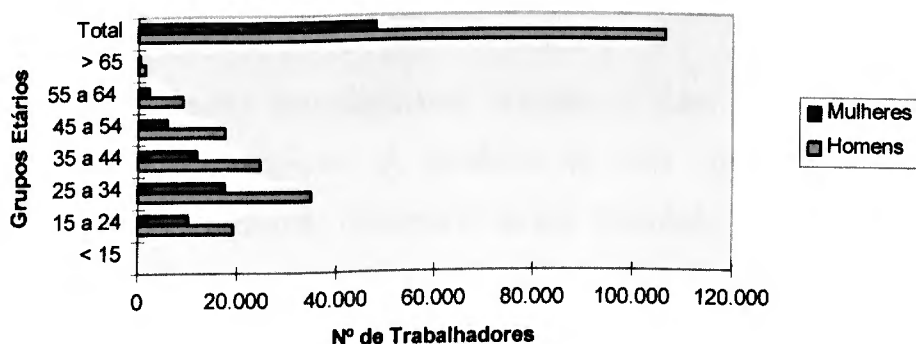
**Quadro 33 - Evolução Percentual dos Níveis de Qualificação dos Trabalhadores por Conta de Outrém no Sector do Comércio (1988 - 1994)**

| Níveis de Qualificação          | Sectores de Actividade<br>1988 |              | Sectores de Actividade<br>1994 |              |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
|                                 | Grosso                         | Retalho      | Grosso                         | Retalho      |
| Quadros Superiores              | 3,6                            | 1,3          | 4,3                            | 1,2          |
| Quadros Médios                  | 2,3                            | 0,9          | 3,2                            | 2,2          |
| Enc., Cont. e Chefes Equipa     | 4,7                            | 3,2          | 4,8                            | 2,9          |
| Profissionais Alt. Qualificados | 5,2                            | 3,9          | 5,8                            | 3,6          |
| Profissionais Qualificados      | 43,8                           | 46,0         | 45,4                           | 50,6         |
| Profissionais Semiquualificados | 12,3                           | 11,6         | 10,8                           | 9,1          |
| Profissionais Não Qualificados  | 11,6                           | 8,3          | 9,9                            | 10,5         |
| Praticantes e Aprendizizes      | 6,1                            | 13,0         | 6,4                            | 13,6         |
| Nível Desconhecido              | 10,4                           | 11,8         | 9,4                            | 6,3          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>100,0</b>                   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>                   | <b>100,0</b> |

Fonte : DEMESS, Quadros de Pessoal, 1988 e 1994

No que respeita aos níveis de qualificação profissional dos trabalhadores por conta de outrém no sector do comércio, verificou-se uma ligeira melhoria entre 1988 e 1994, designadamente quanto aos quadros superiores e profissionais qualificados no sector grossista.

**Figura 17 - Estrutura Etária dos Trabalhadores do Sector do Comércio por Grosso em 1992**



Fonte: MESS, Quadros do pessoal, 1992.

Várias ilações podem ser retiradas dos números constantes na Figura 16, que completa o quadro anterior. Trata-se de um sector onde o nível de actividade feminina é elevado e tende a aumentar. Esta tendência é, em parte, justificada pela utilização de assalariados femininos nos novos conceitos de lojas, assim como pelo aumento do número de mulheres empresárias. Em termos espaciais, as grandes cidades têm tendência para fazer sentir com maior intensidade esta característica.



Assiste-se, também, a uma considerável taxa de empregados com idade superior a 45 anos, pelo que a formação profissional deverá apresentar características muito específicas devido aos grupos etários a que se destina.

A formação é um dos processos clássicos que mudou estruturalmente com os conceitos de ensino/profissão. A evolução deste conceito (formação) dentro da perspectiva de gestão da empresa, é um dos melhores indicadores do cuidado com que os gestores olham pelo futuro dos seus colaboradores e, consequentemente, da sua empresa.

Assim, a formação deve:

- ser concebida de modo a minimizar a dependência relativa dos utilizadores. Estes devem conhecer o tipo de informação disponível, as possibilidades do sistema e a maneira de o utilizar.
- desenvolver a atitude de procurar a informação e de a seleccionar.
- proporcionar, aos quadros em particular, a aquisição de qualificações múltiplas para tirar o máximo partido das potencialidades do sistema.<sup>196</sup>

### **7.3. As consequências organizacionais**

As principais consequências organizacionais prendem-se com a estrutura, o tipo de direcção e a cultura das empresas. A apetência de uma organização se adaptar à informática depende da cultura da direcção e da sua facilidade em reagir às alterações sistémicas. A adaptação da estrutura organizacional e a alteração dos comportamentos e dos hábitos de trabalho podem ser mais difíceis e perturbantes do que a adaptação dos sistemas tecnológicos aos existentes.

A localização dos utilizadores das TIT na cadeia de informação influencia, sob determinados aspectos, as estruturas organizacionais e os comportamentos nas grandes empresas. O valor da informação muda à medida que ela passa pelo sistema. Em alguns pontos da empresa, ela tem um valor; noutros, porém, tem outro.

---

<sup>196</sup>

Adaptado de CEE (1991), ob. cit.

Do mesmo modo, a cultura da empresa e o ambiente de trabalho influenciam a estrutura da organização e o modo como as TIT são utilizadas como suporte das decisões.

Na distribuição alimentar Inglesa, por exemplo, as TIT são utilizadas para reforçar o potencial da tomada de decisão. O atractivo da centralização oferece vantagens de normalização e de reprodução no mercado nacional como um todo.

Em França, no entanto, encontram-se estruturas mais descentralizadas que reflectem as preferências regionais do mercado de alimentação, o grau médio de concentração do mercado, um mercado concorrencial no preço, uma indústria mais fragmentada na produção dos bens de consumo, etc. Neste caso as TIT são reconhecidas por suportar uma tomada de decisão descentralizada, que se reflecte no tipo de informação fornecida, ao nível de cada loja.

Em Portugal, como já foi referido, encontram-se casos de estruturas centralizadas como a Makro e a Modis, e outras muito pouco centralizadas, como a Grula e o Recheio.

As vantagens e os inconvenientes da centralização e da descentralização são bem conhecidos. O controle central forte encoraja uma estrutura organizacional e funcional que retira as suas vantagens de economias de escala, da reprodução e da normalização das funções comerciais.

O oposto, uma direcção descentralizada, permite uma reacção mais flexível ao mercado local, que pode ser mais adaptada à medida que este se aproxima do seu estado de maturidade. À direcção local assiste a possibilidade de se lançar em novas actividades animadas pelo espírito da empresa, dentro dos limites da estratégia da mesma.

Na realidade, ambas têm vantagens e inconvenientes. Procura-se, actualmente, uma certa forma de descentralização numa filosofia de coordenação global a que as TIT emprestam níveis de realização apreciáveis.

A descentralização requer da parte dos quadros intermédios a aceitação de novas regras e responsabilidades, na medida em que aqueles assumem, neste facto, desempenhos ao nível da decisão.

#### 7.4. Estrutura organizativa

Actualmente, a maioria das empresas do sector do comércio ainda possui esquemas organizativos baseados em funções.

Perspectiva-se, contudo, uma maior orientação das estruturas das empresas para os “projectos” de negócio, em detrimento das análises por funções. O objectivo subjacente a esta alternativa tem em vista a flexibilização das estruturas organizacionais e a eliminação das actividades de baixo valor acrescentado, na cadeia produtiva.

Um dos procedimentos utilizados pelas grandes empresas na procura da sua flexibilização é a “descentralização a nível produtivo”. A empresa divide-se em pequenas unidades autónomas, mantendo porém a centralização em termos financeiros e estratégicos. Juntam-se deste modo as vantagens das grandes empresas (poder) e das pequenas (flexibilidade). Ao mesmo tempo promovem-se formas organizacionais que, em menor ou maior grau, rompem com a herança *taylorista-fordista*, inspirando-se em novos princípios, tais como a polivalência, a motivação, a autonomia e a criatividade, partindo do pressuposto que o indivíduo qualificado, activo, autónomo e motivado é mais produtivo.<sup>197</sup>

Kovács (1989) complementa aquela ideia defendendo a tese de que as formas organizacionais mais flexíveis e participativas vão ao encontro das exigências postas pelo meio ambiente em mudança, nomeadamente, por:

- novos valores face ao trabalho e ao emprego (responsabilidades, participação, autonomia, etc.);
- mercado instável e diferenciado (qualidade e flexibilidade) e aumento da competição;
- novas tecnologias com novas potencialidades (maior *performance* económica produzindo produtos diversificados, frequentemente renovados com a melhoria simultânea da produtividade e da qualidade).

<sup>197</sup>

Kovács, Ilona (1989), Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas Empresas: a Emergência de Novos Sistemas Produtivos, CESO, *Revista Economia e Sociedade*, Nov., pp 41.

Uma estrutura em que a organização horizontal seja preferida introduz a necessidade de aumentar a flexibilidade e a autonomia na tomada de decisão e, consequentemente, de melhorar as infraestruturas de apoio à decisão.

As empresas procuram adequar o perfil das suas organizações aos desafios que pensam vir a enfrentar, facto que justifica o aumento da importância relativa das áreas funcionais conotadas com os factores críticos de sucesso para a década de 90, nomeadamente a logística, o *marketing*, os recursos humanos e os sistemas de informação.

Estas evoluções reflectem a orientação no sentido de uma maior sofisticação e profissionalização das organizações. Gradualmente, o protagonismo dos proprietários na gestão do dia-a-dia tem vindo a baixar.

A descentralização do poder decisional efectuar-se-á fundamentalmente nas vendas. A necessidade de aproximação aos mercados locais, favorecendo a rapidez e a flexibilidade da decisão, são factores que justificam essa tendência.

As funções de aprovisionamento, gestão de recursos humanos e administração, tendem para a centralização, o que se pode justificar pela reduzida dimensão do território a cobrir e pelas economias de escala de que estas actividades beneficiam com a centralização.

### **7.5. O perfil da direcção executiva**

O gestor para os próximos anos, deverá ter um perfil em que as características mais valorizadas, em sentido lato, serão as capacidades (atributos) do indivíduo e, só depois, os seus conhecimentos.

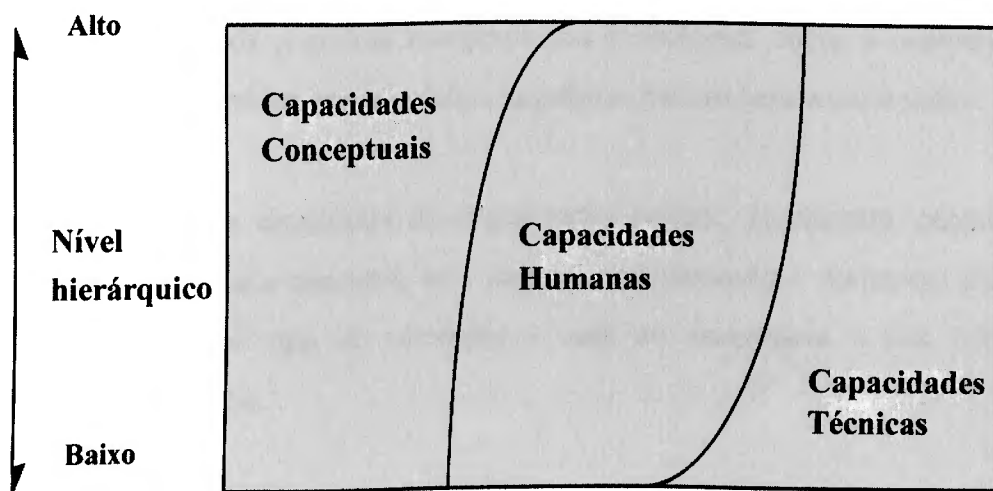
As características associadas aos “atributos” do gestor incluem a capacidade de direcção de pessoas, de organização e de comunicação, a criatividade e a capacidade de negociação. Os “conhecimentos” são entendidos como o conjunto formado pela experiência profissional e pelo conhecimento do sector.

No mesmo sentido, Freire (1997) sugere que um gestor deve evidenciar três tipos de capacidades:

1. Capacidades conceptuais, relacionadas com a compreensão da interacção entre o meio envolvente e a empresa, nomeadamente a capacidade para formar uma visão alargada das questões, ter uma perspectiva de longo prazo e tomar decisões complexas;
2. Capacidades humanas, relacionadas com a compreensão das outras pessoas na empresa, nomeadamente a capacidade para interagir com os colegas, motivar os subordinados e dirigir projectos em equipa;
3. Capacidades técnicas, relacionadas com a compreensão das funções a desempenhar, nomeadamente a capacidade para seleccionar as tecnologias apropriadas, desenvolver novos processos operacionais e gerir orçamentos.<sup>198</sup>

A Figura 18 equaciona dimensionalmente os três tipos de capacidades, acima sugeridas, relativamente ao nível hierárquico do empregado na empresa.

**Figura 18 - Capacidades Requeridas dos Gestores**



Fonte: Adaptado de Wheelen, Thomas I. e Hunger, D.J. (1995) ; *Strategic Mangement and Business Policy*; Addison -Wesley Pub. Comp., pp. 40.

Naturalmente a combinação ideal destes três tipos de capacidades varia de acordo com as funções e responsabilidade dos gestores, enquadradas com as características de cada empresa.

Assim, a definição das necessidades das empresas pelos gestores deve ser perspectivada como um objectivo, de um ponto de vista estratégico e operacional, e não como um meio de tratar dados.

As TIT destinam-se a melhorar o funcionamento das empresas, pelo que todo o sistema deve ser conhecedor da empresa, assim como dos objectivos da sua direcção. Independentemente da dimensão da empresa, os quadros superiores, as instâncias de decisão e os utilizadores devem estar implicados em cada fase do processo.

Para muitas empresas, em particular as mais pequenas, os custos da instalação das TIT e da formação do pessoal podem ser um sério obstáculo à decisão. Este problema torna-se mais crítico quando se trata de fazer uma análise do benefício das tecnologias, já que não é fácil quantificar os benefícios para a competitividade das empresas decorrentes da internalização das TIT na organização empresarial. Os estudos existentes são contraditórios, apontando muitos deles para efeitos positivos marginais das tecnologias sobre a competitividade enquanto que outros<sup>199</sup> tentam provar efeitos negativos, pelo menos, a curto prazo.

Os factores humanos e estruturais da organização podem, igualmente, constituir um entrave. A inércia humana constitui, sem dúvida, um obstáculo à mudança, pelo risco, consequente a qualquer tipo de alteração - real ou imaginária - nos hábitos ou procedimentos de trabalho.

A cultura das empresas pode acentuar ainda mais esses entraves humanos à adopção de tecnologias.

A cultura das empresas determina o comportamento dos indivíduos durante as trajectórias tecnológicas.<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> Estudo realizado pelo Investir Business Baile (IBM) em conjugação com o Technometrica Institute of Policy and Politics (TIPP) junto de um conjunto de presidentes e directores financeiros das principais empresas norte-americanas *in* Diário Económico, Agosto 1997.

<sup>200</sup> Direcções do desenvolvimento no domínio técnico.

Os entraves humanos e organizacionais podem, de igual modo, atrasar os procedimentos de adopção da tecnologia, os quais compreendem, essencialmente, três etapas:

1. a definição de necessidades e de exigências da empresa;
2. a escolha do sistema;
3. a instalação do sistema.

Uma definição clara da trajectória tecnológica, traçada pela gestão das empresas, ajuda à escolha do sistema. A instalação do sistema pressupõe uma interacção entre o instalador e o utilizador, que deve ser mantida de modo a poder tirar-se o devido rendimento do mesmo e para evitar rupturas de funcionamento.

## **7.6. As consequências estruturais**

A adopção das TIT implica alterações nas estruturas do sector da distribuição, pois elas modificam a transparência dos mercados, a estrutura de custos e os avanços concorrenciais relativos.

É nos países menos desenvolvidos da Europa meridional que se fazem sentir com maior acuidade os avanços relativos conseguidos pelos utilizadores das TI sobre os não utilizadores. Com pequenos investimentos e baixos riscos tecnológicos (as infraestruturas e as aplicações informáticas já foram testadas), as empresas mais dinâmicas conseguem com facilidade vantagens competitivas, através de pequenas inovações incrementais.

As inovações incrementais verificam-se quando há pequenas mudanças nos produtos ou nos processos que permitem a melhoria da qualidade ou a diminuição de custos e o aumento da produtividade.

Estas inovações surgem, muitas vezes, em consequência não de um esforço deliberado em I&D, mas de um trabalho de assimilação de tecnologia, de compatibilização entre diferentes equipamentos, de esforços resultantes da aprendizagem ao longo do processo produtivo (*learning by doing*; Arrow, 1962). De algum modo esta aprendizagem resulta da utilização dos produtos e dos melhoramentos que os seus utilizadores são capazes de

introduzir (*learning by using*; Rosenberg, 1976). Inovações incrementais surgem também através do processo de interação com os consumidores ou com os fornecedores (*learning by interacting*; Andersen e Lundvall, 1988).<sup>201</sup>

Apesar de se reconhecer que a geração e a difusão da inovação são duas etapas interactuantes, é possível distingui-las analiticamente. Para uma análise da difusão devem ser tomadas em consideração diversas variáveis, procurando que a modelização do processo de difusão formalize as relações que se estabelecem entre essas variáveis.<sup>202</sup>

Segundo Godinho e Caraça (1988)<sup>203</sup>, os aspectos a considerar são essencialmente os seguintes:

- Características da inovação;
- Características da população de utilizadores potenciais;
- Características dos produtores da inovação;
- Comportamentos e processos de decisão subjacentes às unidades que constituem a procura e a oferta da inovação;
- Fluxos de informação que se estabelecem entre essas unidades;
- Características do ambiente em que se processa a difusão (concorrência intertecnológicas, economias externas, propensão à mudança).

Ainda segundo os mesmos autores, o modelo tradicionalmente empregue na análise da difusão da tecnologia é idêntico ao utilizado nos estudos epidemiológicos. Nesses modelos assume-se que uma dada epidemia se expande numa primeira fase com taxas de difusão cada vez mais elevadas, até se atingir um momento a partir do qual se dá uma inflexão no ritmo da difusão<sup>204</sup>. Na segunda fase, as taxas de difusão diminuem, com a curva descritiva do processo de evolução a tender assintoticamente para níveis próximos do valor máximo de indivíduos afectados pela epidemia (população atingida). A curva que melhor descreve este processo é a logística, que apresenta uma característica configuração em “S”.

<sup>201</sup> Caraça, João (1993), *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência*, Lisboa: Gradiva, pp. 87.

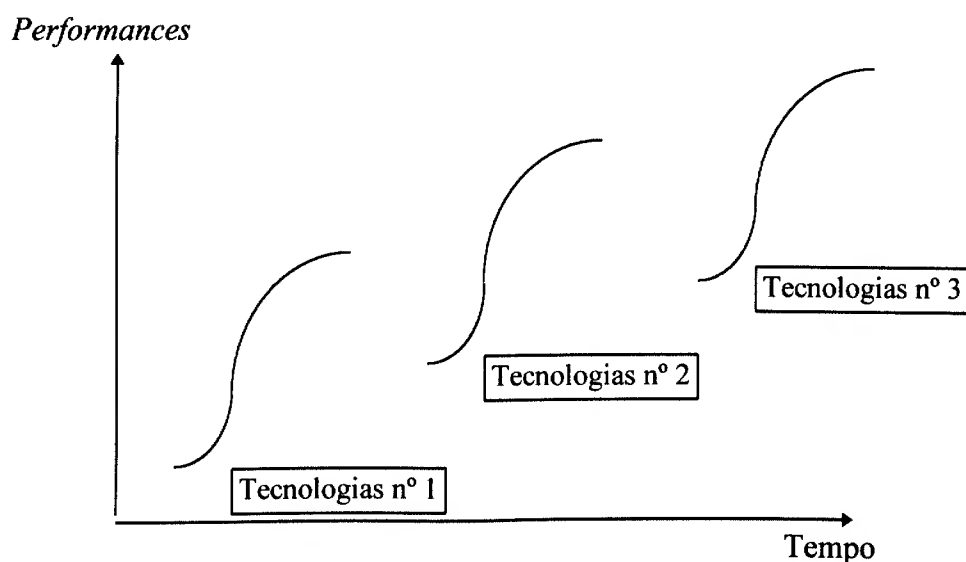
<sup>202</sup> Caraça, João (1993), *ob.cit.*, pp. 90.

<sup>203</sup> Godinho, M., e Caraça, J. (1988), *Inovação Tecnológica e Difusão no Contexto de Economias de Desenvolvimento Intermediárias*, *Rev. Análise Social*, vol. XXIV, nº 103-104, pp. 929.

<sup>204</sup> Conforme se verificou no *Case Study* com crescimento de sócios da Coop. Grula com a introdução do projecto CIG.



**Figura 19 - Exemplo de curvas “S” aos pares**



Fonte: Ribault, J.M.,Martinet B., Lebidois D. (1995), *A Gestão das Tecnologias*, Lisboa: D. Quixote, pp. 60.

A curva “S” é a representação gráfica (Fig. 19) da relação entre os esforços acumulados consagrados ao melhoramento de um processo ou produto e os resultados obtidos graças a esse investimento. Esse percurso pode ser decomposto em quatro fases (lançamento, crescimento, maturidade e declínio).

As curvas “S” permitem:

- seguir a evolução de uma dada tecnologia (numa mesma curva);
- prever as rupturas tecnológicas (os saltos de uma curva para outra).<sup>205</sup>

Estas rupturas tecnológicas são suficientes para se criar o tão ambicionado estado de monopólio relativo, pelo menos durante um intervalo de tempo, até que concorrentes internalizem os desenvolvimentos tecnológicos que proporcionaram o monopólio.

É igualmente provável que o impacto das novas tecnologias seja superior ao nível da modificação das estruturas organizacionais nos países e sectores onde a concorrência pelo preço é maior, na medida em que qualquer pequena melhoria ao nível dos custos operacionais (p.e. na logística) se reflecte logo no custo do produto ao consumidor.

<sup>205</sup> Ribault, J.M.,Martinet B., Lebidois D. (1995), *A Gestão das Tecnologias*, Lisboa: Publicações D. Quixote, pp. 60.

Pode-se também considerar que as TIT possibilitam a união de pontos de venda dispersos, permitindo economias de escala pela qualidade de mercadoria que as empresas grossistas conseguem colocar no mercado. Deste modo, a fonte de lucro é essencialmente o volume, mais do que a majoração dos preços. O critério de avaliação do grau de sucesso obtido através da coordenação administrativa é a “rotação de *stocks*”, isto é, quantas vezes os *stocks* rodam num período de tempo determinado. Quanto mais os *stocks* rodam mais intensiva é a utilização dos meios e do pessoal existentes e, por isso, mais baixos são os custos unitários da distribuição.

Assim, a mão visível da gestão<sup>206</sup> tornou-se um instrumento de coordenação do fluxo de produtos para os retalhistas ou consumidores de forma mais eficiente e lucrativa do que os mecanismos de mercado.

A natureza da programação necessária estabelece os limites da coordenação efectiva e, naturalmente, da extensão vertical das diferentes funções económicas. As empresas da distribuição tinham no passado pouco a ganhar na deslocação para actividades industriais. A coordenação dos processos de produção exigia tipos muito diferentes de procedimentos e capacidades. Assim, os distribuidores só entravam na área da produção quando não conseguiam obter, de outro modo, produtos na quantidade, qualidade e preços desejados.

Em contraste, os retalhistas têm pouca dificuldade na internalização de operações de tipo grossista e na coordenação de fluxos directamente do produtor para o consumidor (venda directa). Deste modo, rapidamente começaram a ocupar o espaço de negócio dos grossistas, cuja posição de força relativa na cadeia de valor do comércio alimentar começou a diminuir.

Os retalhistas da nova geração (hipermercados, cadeia de supermercados e lojas de desconto) cresceram assim, não por um movimento de mudança para a actividade de

---

<sup>206</sup> Alfred Chandler, Jr., (1994), *Hierarquias de Gestão: EUA, o Berço do Capitalismo de Gestão*; Lisboa: Celta, pp. 19.

produção, mas sim, pela adição de novas funções, utilizando as competências na organização de compras e as capacidades de coordenação existentes.

Esta melhoria da coordenação e da integração com actividades grossistas é possível através da utilização das novas tecnologias de informação e de telecomunicação, assim como de uma maior especialização dos quadros das empresas. O objectivo básico dos gestores é manter a sua organização lucrativa, aumentando o ritmo e o volume das suas actividades e internalizando mais actividades ou processos.<sup>207</sup>

Entre as consequências estruturais da utilização das tecnologias de informação encontram-se a integração e a coordenação .

No caso da concentração horizontal, as TIT permitiram a gestão de activos dispersos com um controle mais apertado, independentemente da dimensão dos mesmos.

As TIT podem, da mesma maneira, reforçar a integração vertical, com todas as repercussões no sector, desde o fabricante até à loja, passando pelo armazenista e pelo transporte.

A integração das tecnologias viabilizará a necessária mudança na forma de gestão das empresas. De um contexto (actual) em que as decisões são tomadas em larga medida de forma puramente intuitiva, devido à limitada capacidade que os sistemas têm de suportar os processos de decisão no dia-a-dia, passar-se-á progressivamente para um contexto em que serão os sistemas de informação a protagonizar uma parte substancial das decisões tomadas no dia-a-dia.

Associar o perfil dos consumidores aos hábitos de compra; conhecer o impacte das promoções nos pontos de venda; analisar a rendibilidade ao nível do produto e das lojas e gerir os *stocks* em tempo real, são alguns dos imperativos estratégicos dos distribuidores para a próxima década.

---

<sup>207</sup>

Alfred Chandler, Jr., (1994), ob. cit., pp. 11.

A uma maior integração das funções nas empresas seguir-se-á uma integração ao nível das empresas do sector. Isto implicará o desenvolvimento de sinergias, a exploração conjunta de novas oportunidades de mercado e o incremento do poder negocial no interior do canal da distribuição.

Deste movimento surgirão oportunidades de mercado que podem ser no mesmo sector de actividade ou noutros, nomeadamente:

- desenvolvimento de novos produtos (p.e. frescos), novos serviços (distribuição a casa), novos segmentos (biológicos);
- exportação ou importação (necessidade de massa crítica);
- desenvolvimento de marcas próprias;
- sinergias com os retalhistas.

Actualmente, as empresas Portuguesas da actividade grossista e as do comércio tradicional, pela sua pequena dimensão, actuando de uma forma isolada estão a perder de dia para dia o seu poder negocial. Da sua força de vontade dependerá alterar esta denominada “fatalidade”.

A rivalidade entre grupos de competidores com base local coloca pressões sobre as empresas para reduzir custos, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, criar novos produtos e processos, bem como no desenvolvimento internacional como forma de crescer<sup>208</sup>, obrigando assim as empresas a encontrarem novos enquadramentos estratégicos.

Mas como nos ensinam Lee e Nakicenovic (1988) “soluções e problemas são dois parceiros inseparáveis na vida real, nas questões pessoais, nos negócios, na ciência e tecnologia e na política quer nacional quer internacional. Na maior parte das vezes são os problemas que vão ao encontro das soluções e só ocasionalmente as soluções vão ao encontro dos problemas”.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> Monitor Company (1993), *A competitividade de Portugal: desenvolver a auto-confiança*, Resumo da Primeira Fase, Lisboa: Cenditec, pp. 13.

<sup>209</sup> Lee, Thomas H. e Nakicenovic, N., (1988), Technology Life-cycles and Business Decision, Geneve: *Journal of Technology Management*, V.3 - nº4, pp. 411.

## Conclusões

O impacto das TIT no comércio em geral e na sua vertente alimentar em particular, é analisado ao longo deste trabalho numa perspectiva das aplicações que se encontram disponíveis, sendo de referir que, em conformidade com Bill Gates, a “procissão ainda vai no adro”, o que significa acrescidos níveis de mutação no futuro que reforçarão, significativamente a vertente de economia financeira desta actividade em detrimento da economia de transacção que é, ainda, prática maioritariamente comum.

Com o desaparecimento de um elevado número de lojas comerciais de pequena dimensão, o processo de evolução do sector do comércio alimentar em Portugal é similar ao ocorrido na maioria dos países europeus, mas com algumas diferenças: início tardio, mas desenvolvimento mais acelerado.

As causas são diversas (e de múltiplas origens) e, por vezes, não facilmente detectadas: desde a evolução das TIT e a sua consequente integração no sector, à entrada de Portugal na CEE (com alterações na livre circulação de produtos, pessoas e bens), à evolução do perfil do consumidor, ao aumento do poder de compra, etc., etc.

Fenómenos, como a internacionalização das actividades do sector registada na última década, implicaram o aparecimento de novos concorrentes, particularmente comunitários. Estes foram, em grande parte, responsáveis pelo novo posicionamento competitivo da actividade retalhista relativamente à actividade grossista e ao sector produtivo.

Como consequência, a globalidade do tecido comercial Português, e particularmente o sector alimentar, viu-se perante a necessidade de reagir a estas mudanças de modo a não perder a competitividade no mercado. Apesar da capacidade revelada por algumas empresas de se adaptarem a este novo contexto competitivo, o seu impacto tem sido demolidor, facto facilmente verificável não só pelo número de empresas que encerraram a actividade, como também pela baixa rentabilidade da maioria das empresas do comércio grossista e do comércio tradicional.

As empresas Portuguesas da actividade grossista e as do comércio tradicional, pela sua pequena dimensão, e pela forma isolada de comportamentos, estão a perder de dia para

dia o seu poder negocial. A alteração deste estado de “fatalidade” dependerá da sua força de vontade e da sua postura dinâmica (ou não).

O sector do comércio grossista não utiliza, em geral, uma tecnologia muito sofisticada. Com efeito, apenas algumas empresas têm dimensão, capacidade financeira, tecnológica e organizacional que lhes permita integrar tecnologia de ponta.

A adopção das tecnologias pelas empresas é realizada, por sistema, no intuito de resolver problemas específicos. De modo a facilitar a sua abordagem, podemos subdividir as tecnologia em dois tipos: as tecnologias de base, que fornecem as infraestruturas de gestão de informação, e as tecnologias de aplicação, que exploram estas infraestruturas, de modo a tornar possível um valor acrescentado a essa informação. A cada uma das tecnologias de base está associada uma gama variada de tecnologias de aplicação.

As tecnologias de base fornecem uma matriz infraestrutural à informação e utilizam normas universalmente aceites. Por si só, não produzem qualquer valor acrescentado à informação, mas permitem a utilização de várias TIT.

O comércio grossista e o de retalho apoiam-se fundamentalmente em três tecnologias base:

- a identificação dos produtos através de um código de barras e de uma leitura óptica;
- a transmissão electrónica de informação através da utilização de protocolos *standard*;
- o tratamento de dados nos computadores.

A utilização das TIT, enquanto tecnologias de aplicação, neste sector tem evoluído por estádios, da seguinte maneira:

1. gestão de activos - as TIT são utilizadas para controlar os capitais; os sistemas informáticos substituem os sistemas manuais;
2. crescimento da produtividade e análise da rendibilidade - a utilização do capital é controlada de forma a conseguir-se uma melhor rendibilidade;
3. melhoria na actuação comercial - a informação é utilizada para criar um valor acrescentado ao produto, oferecendo ao cliente uma sensação de maior satisfação;
4. alterações estratégicas - as TIT permitem conceber estratégias novas ou alternativas.

A concentração e a coordenação são as consequências estruturais da utilização das TIT.

No caso da concentração horizontal, as TIT permitem a gestão de activos dispersos com um controle mais apertado, independentemente da dimensão dos mesmos. As TIT podem, da mesma maneira, reforçar a integração vertical, com todas as repercussões no sector, desde o fabricante até à loja, passando pelo armazenista e pelo transporte.

A integração das tecnologias viabilizará a mudança necessária na forma de gestão das empresas. De um contexto (actual) em que as decisões são tomadas em larga medida de forma puramente intuitiva - devido à limitada capacidade que os sistemas têm de suportar os processos de decisão no dia-a-dia - passar-se-á progressivamente para um contexto em que serão os sistemas de informação a protagonizar uma parte substancial das decisões tomadas no dia-a-dia.

As tecnologias da próxima década vão-se concentrar na gestão dos fluxos de mercadorias e de tesouraria. Os gestores das empresas desta actividade esperam em geral que os sistemas e as aplicações informáticas estejam testados antes de os adoptar na sua empresa. Uma das áreas que estão interessados em privilegiar é o uso de tecnologias que lhes permitam otimizar os fluxos de tesouraria. Deste modo, os meios de pagamento electrónico (transferência electrónica de fundos) terão um grande desenvolvimento. Este tipo de tecnologia permitirá ainda a constituição de bases de dados com valiosas informações sobre o comportamento dos consumidores que podem, conseqüentemente, ser exploradas em iniciativas de *Direct Marketing*<sup>210</sup>.

Outra prioridade será a optimização das operações logísticas através da implementação de novas tecnologias, permitindo a racionalização dos fluxos de mercadorias no canal de distribuição, desde a encomenda até à sua saída nas caixas-registadoras nas lojas, passando pela recepção, conferência e armazenamento dos produtos.

Os sistemas de informação facultarão os dados necessários sobre os níveis permanentes de *stocks* e rácios de rendibilidade permitindo, desta forma, uma gestão individual de cada "linear" ou categoria de produtos. Por outro lado, os sistemas de reaprovisionamento automático, "musculados" com a crescente capacidade de intercâmbio de informação com

os produtores, permitirão minimizar as quantidades em *stock* em todos os intervenientes no canal de distribuição.

Serão criados novos quadros de colaboração entre os elementos do canal de distribuição. Em vez de cada elemento lutar pelo poder de uma forma isolada, pode resultar mais vantajosa uma coordenação de capacidades entre as diferentes partes, para conseguir benefícios comuns superiores.

A saída estratégica que, a curto prazo, mais pode baixar os custos encontra-se no âmbito da parceria. Trata-se de passar do quadro de negociação (entre dois adversários), para o da cooperação (entre dois parceiros). Na negociação as perspectivas são os resultados a curto prazo, instáveis e assistémicos. Na cooperação assumem-se relações mais estreitas e profundas, a partir da compreensão dos interesses de ambas as partes.

As relações de cooperação estáveis podem-se considerar como uma via intermédia entre as transacções pontuais do mercado e a internalização dessas transacções (crescimento interno, fusões, aquisições).

Não se utiliza internamente o poder de mercado como instrumento para resolver a negociação, mas sim externamente, para reforçar, frente a terceiros, a posição competitiva do fabricante e do distribuidor, ou entre elementos do mesmo sector, que apostam na cooperação como forma de otimizar a eficiência com que podem fazer chegar os produtos ao consumidor final.

A diminuição dos custos de manipulação dos produtos, dos gastos administrativos e dos níveis de *stocks*, através de uma melhor coordenação entre fabricantes e produtores, serão os benefícios finais para as empresas.

Ainda que muitos benefícios possam ser alcançados sem grande investimento em TIT, as empresas com as competências específicas mais fortes em TIT deterão uma clara vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A adopção da tecnologia pode ser favorável ao desejo que todos os intervenientes do circuito de distribuição têm de modificar as relações comerciais e as relações de poder: em toda a negociação o controle de informação constitui fonte de poder.



Os principais obstáculos à implantação das TIT nas empresas não são tanto tecnológicos ou financeiros, mas sim organizacionais. Estas barreiras são tanto culturais como funcionais. A tradicional estrutura de organização vertical, de cima para baixo, na qual cada função opera separadamente e é medida independentemente, é uma barreira de peso porque todas as mudanças motivadas pelas TIT cruzam as fronteiras funcionais.

No respeitante às consequências para o pessoal, a informatização implica um investimento de acompanhamento dos recursos humanos sob a forma de formação, de conselho e, eventualmente, de recompensa. Estas são as consequências de uma mutação profunda das profissões, provocada pela implantação de tecnologia ou por eventuais reestruturações consequentes à implementação das TIT.

As consequências organizacionais colocam em causa, em larga medida, as estratégias da direcção no seio das empresas, assim como a estrutura e o estilo da direcção. A cultura das empresas influi sobre a maneira como estas reagem. O acesso à informação, a circulação de informação no interior da organização e o debate “direcção centralizada versus descentralização” constituem, frequentemente, objecto de preocupação.

A implementação das TIT acarreta consequências sobre a estrutura do sector da distribuição, na medida em que modifica as estruturas de custos e as vantagens concorrenciais relativas. As repercussões de uma alteração estrutural podem ser fortemente sentidas pelas pequenas empresas que se batem em mercados instáveis, ao nível dos preços. As inúmeras alterações estruturais advêm do efeito da tecnologia no reforço da integração e da coordenação, mais na horizontal do que na vertical.

Nenhum progresso tecnológico espectacular está previsto a curto prazo com impacte no sector. A forma de se melhorarem os canais de distribuição, na perspectiva dos grossistas, é a de estender os meios directamente aos consumidores. Esta solução necessitará de desenvolvimento ao nível da “memória” dos sistemas informáticos e da “massificação” dos utilizadores. Contudo, esta extensão encontra obstáculos consideráveis que estão ligados à aceitação social dos sistemas informáticos e aos hábitos de consumo.

Mas, a “revolução” em curso nos mercados de grande consumo não se compadece com hesitações ou ajustamentos lentos. Como escreve Ralph Stacey, as decisões estratégicas

devem ser tomadas no quadro dum processo político, através das pessoas que tentam alcançar objectivos e transformam tal processo num processo de aprendizagem.<sup>211</sup>

## Bibliografia

- Andersen Consulting (1995): *O sector Alimentar Português na Década de 90*, Lisboa.
- Amaral, João Ferreira (1997), *Economia Portuguesa, União Europeia e Globalização, Caminhos da Economia Portuguesa/Economia e Prospectiva* - M.E..
- Andersen, E. e Lundvall, B., (1988), *Small National Systems of Innovation Facing Technological revolutions: An Analytical Framework in Small Countries Facing the Technological Revolution*, C. Freeman e Lundvall Eds, London.
- Arrow, K., (1962), "The Economic Implications of Learning by Doing" in *Review of Economics Studies*, Junho.
- Banco de Santander (1997): Companhia Real de Distribuição; *Information Memorandum*, Setembro de 1997.
- Ballou, R.H. (1991) ; *Logística Empresarial : Control Y Planificación* ; Ed. Díaz de Santos.
- Barata Preto, Jorge (1993), *Concentração Industrial e Mobilidade Empresarial*, ISEG.
- Barata Salgueiro, Teresa (1996), *Do comércio à Distribuição, Roteiro de uma Mudança*, Lisboa: Editora Celta.
- Barreto, António (1996), *A Situação Social em Portugal, 1960-1995: A Economia Portuguesa desde 1960*, Lisboa: ISCTE.
- Beguino, M.A. (1994), *Centrais de Compras*, Série Monografias nº 10, DGcP, Lisboa.
- Berenson, C., (1969) "Marketing Information Systems", *Journal of Marketing*, Outubro.
- Buell, Victor P. (1985), *Marketing Management: A strategy planing aproach*; McGraw Hil (ISE) - Singapore.
- Catálogo comercial da empresa S3 - Sistemas, Software e Serviços, SA.
- Caraça, João (1993), *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência*, Lisboa: Gradiva.
- Caraça, J.M.G., Gonçalves, F., Brito, J.M.B., Mateus, A., Ribeiro, J.M.F., Faisca, A., Moreno, C., (1992), *Study of the impact of Community RTD Programmes on the Portuguese R&D Potencial* , Lisboa, JNICT.
- Caroline Daniels, N. (1997), *Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação*, Lisboa: Editorial Caminho.
- Casares, Javier (1996), "Interrelacion de los servicios financieros y distributivos en una economia terciarizada", Madrid: *Distribución y Consumo*, Setembro.
- Casares, J., Briz, j., Rebollo, A. e Muñoz, P, (1987), *La economia de la distribución comercial*, Barcelona: Ed. Ariel.
- CESE, (1994), *Livro Verde da Cooperação Ensino Superior-Empresa*, Lisboa, APPACDM
- CEE (1991), *L'incidence des nouvelles technologies sur la distribution commerciale dans la Commission Européenne*, Brussels, Juin 1991.

- César da Neves, João (1994), *O que é a Economia*, Lisboa: Difusão Cultural.
- Chandler Jr., Alfred (1994), *Hierarquias de Gestão: EUA, o Berço do Capitalismo de Gestão*, Lisboa, Edições Cetop.
- Christopher, Martin (1986), *The Strategy of Distribution Management*, Oxford: Heinemann Professional Publishing Gower Publ..
- Codipor(1994), Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos, Relatório Codipor.
- Coelho, Helder (1986), *Tecnologias de Informação*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Coopers & Lybrand (1995), *Projecto VCA (Value Chain Analysis)*, London.
- Coopers & Lybrand, (1996); Uniarne; Atualização do Cenário 2000, Lisboa: Março.
- Corado Simões, Víctor (1994), “Estratégia de Internacionalização e Formas de Abordagem dos Mercados,” *Forum PME's*, Fevereiro.
- Corado Simões, Victor (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE/ME, Lisboa.
- Crespo de Carvalho, J. (1993), *Logística Comercial, Modelo DPP*, Lisboa: Texto Editora.
- Dayan, A. (1992), *Manuel de La distribution: Fonctions, Structures, Évolution*, PUF, Paris.
- Détrie, J.P. (1993), *Strategor, Política Global da Empresa*, Lisboa: Pub. Dom Quixote.
- del Barrio, J. (1992), “El Managment de los 90: Distribuidores y Fabricantes aprendem a vender”, Madrid: *Expansión*, Abril.
- Dias, Emília (1997), “O Emprego no Comércio e a sua Evolução”, *Rev. Comércio e Concorrência*, (0).
- Exploração dos Resultados, in “Distribuição Alimentar Portugal: 1988-1995-2000; GIRA , 1988”, *Distribuição Hoje*, 1990.
- Drucker, Peter F. (1986), *Inovação e Gestão*, Lisboa: Editorial Presença.
- Dubois, Bernard (1993), *Compreender o Consumidor*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- ECR em Genebra: O consumidor é decisivo para o negócio, *Rev. Distribuição Hoje*, 1996
- FAST, (1987), *Nouveaux Chemins pour l'Europe* ACPM/110/87, CEC, Brussels.
- Fiore, C. (1992), *La Logística en Europa. Una nueva estratégia-cliente*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Fletcher, Keith (1990), *Marketing management and information technology*, Prentice Hall International, Hertfordshire.
- Freire, Adriano (1995), *Gestão Empresarial Japonesa, lições para Portugal*, Lisboa: Verbo
- Freire, Adriano (1997), *Estratégia*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Freeman, Christopher (1992), *The Economics of Hope: Essayson Technological Change, Economic Growth and the Environment*, Frances Printer, London.
- GEA (1994), *Supplier - Retailer collaboration in supllly chain management; A study conducted for The Coca-Cola Retailing Research Group-Europe*, May.

- Godet, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica da antecipação à acção*, Lisboa, Dom Quixote
- Godinho, M., e Caraça, J. (1988), "Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermediárias", *Rev. Análise Social*, vol. XXIV, nº 103-104.
- Gonçalves, F., Caraça, J. (1987), "Gestão de Mudança: Desafios do Tempo Presente," *Futuro*.
- Gonçalves, Fernando; Nabais, Graça e Rolo, J.M. (1984), *A componente tecnológica estratégica da indústria transformadora Portuguesa*, Lisboa: JNICT.
- Gonçalves, Fernando (1991), *Opções de Política Científica e Tecnológica: O caso dos pequenos países, Política Científica e Tecnológica para os Anos 90*, Lisboa: JNICT.
- Gonzalez, M<sup>a</sup>.V. (1996), "Relaciones Produccion-Distribucion, Objectivos y Ventajas de la Cooperacion a Largo Plazo", Madrid: *Distribucion y Consumo*, Janeiro.
- Hall, P. e Dixon, R. (1990), *Franchising, uma nova forma de negociar*, Lisboa: Presença.
- ICEP, (1995), *IDE em Portugal de 1986 a 1994*, Lisboa: ICEP.
- J. Lendrevie, D. Lindon, P. Dionísio, V. Rodrigues (1993), *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Jurado, M<sup>a</sup> Y. (1996), "Dinero de Plastico, Tarjetas de Credito y Servicios Comerciales", Madrid: *Distribución y Consumo*, Setembro.
- Keen, P (1994), *Moldar o Futuro, Desenhar e Gerir Negócios Através das TI*, Lisboa: Edições Cetop.
- Koenig, Ch.,Thietart, R.A. (1987), "Programmes Aérospatiaux, la Stratégie de l' Organization Mutuelle", *Revue Française de Gestion*.
- Kotler, P. (1989), *Marketing*, edição compacta, S. Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kovács, Ilona (1989), "Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas Empresas: a Emergência de Novos Sistemas Produtivos", CESO, *Revista Economia e Sociedade*, Novembro.
- Kurt Salmon Associates (1996), "Efficient Consumer Response", FMI.
- Lambert, D. M. e Stck, J. R., (1993): *Strategic Loogistics Management*, Illinois: 3<sup>rd</sup>. ed. Richard D. Irwin, Homewood.
- Laranja,M., Corado Simões, V. Fontes, M. (1997), *Inovação Tecnológica: Experiências das Empresas Portuguesas*, Lisboa: Texto Editora.
- Lee, Thomas H., Nakicenivic, N., (1988), "Technology life-cycles and business decision", *Journal of Technology Management*, V.3 - nº4, Geneve.
- Lisboa, Grupo de (1994), *Limites à Competição*, Lisboa: Publicações Europa - América.
- Livro Branco do Crescimento, Competitividade e Emprego*, (1993), CEE.

- Livro Verde sobre o Comércio*, (1996), CEE, Novembro.
- Mateus, A, Brandão de Brito, J.M.; Martins, V. (1995), *Portugal XXI: Cenários de Desenvolvimento*, Lisboa: Bertrand Editora.
- Mateus, A. (1997), *Comércio em Portugal*, Lisboa: *Revista Grula*, Grula, (50), Julho/Set.
- Meeker, M e DePuy, C. (1996), *The Internet Report, Lessons from the New Frontier of Business*, New York: Harper Business.
- Meireles de Sousa, J. (1996), *Distribuição, uma Visão Estratégica*, Lisboa: Texto Editora.
- Melo, João, (1990), *EDI, Introdução à Transferência Electrónica de Dados*, 2ª Ed., Lisboa, IAPMEI, Nova Lisboa Gráfica.
- Mendez, Jose Luis (1995), “Una Aproximacion a la Logistica”, Madrid: *Distribución y Consumo*, Out./Nov.
- Monitor Company (1993), *A competitividade de Portugal: desenvolver a auto-confiança*, Resumo da Primeira Fase, Lisboa: Cenditec
- Monitor Company (1994), *Construir as vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa: Cenditec.
- Números Nielsen (1992), *Confronto Internacional - Nº de Lojas por 1 000 Habitantes*, Lisboa.
- Peters, Thomas (1982), *In the Search of Excellence*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, London: Harper Row. Pub., London.
- Pires, A (1994), *O que é o Marketing*, Lisboa: Difusão Cultural.
- Porter, M., Miller, E.(1985), “How Information Gives You Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, Julho.
- Porter, M. (1986), *Vantagem Competitiva*, Editora Campus.
- Raven, B.H., Kruglanski, A.W. (1970), *Conflict and Power, the Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., Academic Press, New York.
- Reich, Robert. B. (1993), *O Trabalho das Nações*, Lisboa: Pub. Dom Quixote
- Revista Logística Hoje*, nº 1, 5,6,7 e 8.
- Ribault, J.M., Martinet, B., Lebidois, D.(1995), *A Gestão das Tecnologias*, Lisboa: D.Quixote.
- Ribeiro, Carla (1997), “Hipers: lei trava taxas “exorbitantes” a fornecedores”, *Semanário Económico* (563) de 24/10/97
- Roland Berger & Partner, (1994) ; *La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993*, Madrid.
- Roland Berger & Partner (1994): *A Indústria alimentar face às tendências de evolução da distribuição*; Lisboa, Setembro.
- Rosenberg, Nathan, (1976), *Perspectives on Technology*; Cambridge University Press.

- Schuler, Randall e Jackson, Susan E., (1997), Centro de Recursos Humanos: Tomada de posição para o século XXI, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 3, (2), pp. 255-274
- Silva Lopes, José (1996), *A Situação Social em Portugal, 1960 - 1995: A Economia Portuguesa desde 1960*, ISCTE.
- Sociedade de Informação (1997), *Livro Verde Para a Sociedade de Informação em Portugal*, MCT, Lisboa.
- Stacey, Ralph (1992), *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London, Pitman Pub.
- Stacey, Ralph (1994), *A Gestão do Caos: Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível*, Lisboa, Ed. D. Quixote,.
- Stacey, Ralph D. (1995), *A fronteira do Caos*, Lisboa: Bertrand Editora.
- Stalk, G. (1988), "Time - the Next Source of Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Julho/Agosto.
- Stern, L.W., Al-Ansari, A.I. (1992), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Twiss, Brian (1993), *Managing Technological Innovation* - 4<sup>th</sup> ed. Pitman Publishing, London.
- Tomado de Ballou, R. (1991), *National Council of Physical Distribution Management*
- Ulrich, D. (1987), *Governing Transactions: Framework for Cooperative Strategy*, Human Resource Management.
- Valério, Nuno e Nunes, Ana Bela (1995), *O Crescimento Económico Moderno*, Lisboa: Editorial Presença.
- Venkatesan, Ravi(1992), "Strategy Sourcing: To Make or Not to Make", *Harvard Business Review*, Novembro/Dezembro
- Williamson, K. , Sptizer Jr., Daniel M., Bloomberg, D. (1990), "Modern Logistic Systems: Theory and practice", *Journal of Business Logistics*, nº 11.
- Yamamoto, T. (1988), "World Demand for Digital Networks", *International Journal of Technology Management*, Geneve, Vol. 3.